

Estágio Profissionalizante realizado na
Dragon Force – Futebol Clube do Porto
Basquetebol

Relatório de Estágio Profissionalizante
apresentado à Faculdade de Desporto
da Universidade do Porto com vista à
obtenção de grau de Mestre referente
ao curso do 2º ciclo em Gestão
Desportiva (Decreto-lei nº 74/2006, de
24 de Março)

Supervisor: Professor Carlos Alberto da Rocha Resende

Joana Filipa Mendes Rosas

Porto, Maio de 2017

Ficha de catalogação:

Rosas, J. F. M. (2017). Estágio profissionalizante realizado na Dragon Force – Futebol Clube do Porto Basquetebol. Porto: J. Rosas. Relatório de estágio profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva.

Palavras-chave: GESTÃO DESPORTIVA, FUTEBOL CLUBE DO PORTO, DRAGON FORCE BASQUETEBOL, DESPORTO FORMAÇÃO, RESPONSÁVEL OPERACIONAL

À mulher da minha vida, que tanto orgulho e venero, o meu pilar, pessoa assertiva e de caráter, Doutora **Suzett Conceição Moreira Pinheiro**, por toda a educação, carinho e estrutura emocional que me ofereceu, ao longo de toda a minha vida. Pela motivação e ambição que me proporcionou, permitindo-me chegar onde cheguei hoje, porque foi por ti que percorri todo este percurso e me tornei a mulher que sou. Faço de tudo para que te orgulhes disso também! Desejo, sem dúvida, um dia poder chegar ao mínimo de tudo aquilo que me representas, és um exemplo a seguir. Toda a tua garra e força de vontade, que hoje, imperdoavelmente, não a tens...

Com a tua dificuldade de comunicação, admito que não tem sido fácil lidar sem os teus conselhos... Às vezes, imagino o que poderias dizer para me orientares, mas confesso, não me quero habituar à minha imaginação, pois a tua voz e sabedoria são incomparáveis.

Espero que, para além do teu atual, mas não caraterístico, estado dependente, consigas sentir a felicidade que sinto nesta etapa da minha vida, e te faça satisfeita pelo resultado destes longos 22 anos.

Estou grata por ser tua eterna neta. Beijinho grande vó, do tamanho deste mundo...e do outro.

Agradecimentos

Após um longo percurso concluído, na tentativa de conseguir agradecer a todos os que me apoiaram direta ou indiretamente nesta caminhada: por nunca me terem deixado desistir nos momentos difíceis e por contagiarem a minha motivação, deixo-vos aqui um pequeno reconhecimento, embora já conheçam o meu sentimento de gratidão para convosco.

À minha mãe **Maria Manuela Mendes** que tudo fez para que nada me faltasse e sempre me acompanhou em todos os momentos importantes da minha vida. Não há palavras que descrevam o “obrigada” por me teres apresentado o mundo do Desporto, pelo qual me apaixonei. És a mãe que impõe limites quando sabe que o tem de fazer, mas que, ao mesmo tempo, me dá asas para voar e descobrir o mundo. Esta etapa da minha vida não seria possível concluir sem a tua presença constante e os teus conselhos sábios e reconfortantes.

À minha amiga de infância, **Maria Marques Santos**, pela qual tenho um apreço inigualável. És a família que eu escolhi e sei que levo para a vida. Obrigada por todas as tuas palavras de reconhecimento e motivadoras para continuar este trabalho árduo.

À personagem que me admira com todos os meus bons defeitos, **Francisco Salgado**, que me fez crescer e ser uma melhor pessoa. Por todos os meus sonhos que te confesso, tu és aquele que me apoia e me põe os pés na Terra, ajudando a ver o caminho mais adequado para os concretizar. À minha expressão frequente “eu gostava de...”, tu respondes com “só tens que...”. Para além de tudo, nunca desististe de me apoiar nos momentos mais atribulados e estou-te grata por isso. Espero um dia poder compensar-te da mesma forma.

Amiga e confidente, **Mafalda Aguiar**, que me fez acreditar e comprovar nestes últimos anos, que a verdadeira amizade não é ser inseparável, mas é suportar a distância sem que nada mude. Mais uma vez, apesar dos 100km

que nos separa, sempre estiveste disponível para ouvir os meus desabafos e apoiar-me sempre que precisei.

Aos verdadeiros amigos que a faculdade me ofereceu, **Sara Coelho, Cristiana Baptista e João Barbosa**, considero-vos incríveis. Souberam-me levar para os dias de trabalho e estudo intenso na faculdade e na biblioteca, como me fizeram descontraír numa esplanada ou saída, comprovando que há realmente tempo para tudo, quando feito no tempo certo. Sempre apoiaram o meu empenho, sem nunca me deixar desmotivar. O percurso foi longo e cansativo, mas nunca caminhei sozinha e a vocês dedico a expressão de Clarice Lispector: *“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe”*.

Também neste percurso fiz novos amigos, **Inês Pinto e Alexandra Cruz**, que todos os dias me suportaram, escutaram, apoiaram e aconselharam. Foi, sem dúvida, um ano muito intenso e considero que vós sois de grande destaque no que respeita ao meu sucesso.

À **Ana Catarina**, que sabe sempre o que dizer nos momentos certos. A imagem que reletes aos meus olhos é de humildade, sabedoria, compreensão e coragem para enfrentar as adversidades da vida. Tu és um grande exemplo de força de vontade! Estou orgulhosa por te ter conhecido e eternamente grata, foste um elemento fulcral para o meu desempenho nesta etapa tão importante.

Ao meu orientador, Professor **Carlos Resende**, que tudo fez para me orientar da melhor forma, pois todo este trabalho também é o reflexo do seu apoio e dedicação.

A todos, um grande obrigado por fortalecerem este meu percurso com um sentimento de satisfação e privilégio, sentindo-me grata por estar rodeada das melhores pessoas.

Índice

Dedicatória	III
Agradecimentos	V
Índice.....	VII
Índice de esquemas	IX
Índice de quadros.....	XI
Índice de ilustrações.....	XIII
Índice de tabelas	XV
Índice de anexos	XVII
Resumo	XIX
Abstrat.....	XXI
1 Introdução.....	1
1.1 Estado de conhecimento e das boas práticas na área.....	3
1.2 Caracterização geral do estágio e os respectivos objetivos.....	4
1.3 Finalidade e processo de realização do relatório	6
2. Enquadramento da prática profissional.....	7
2.1 Macro Contexto	9
2.1.1 Gestão	9
2.1.2 Gestão de recursos humanos.....	11
2.1.3 Gestão do desporto	13
2.1.4 Desporto formação	16
2.1.5 Basquetebol.....	18
2.1.5.1 História.....	19
2.1.5.2 Basquetebol na Europa.....	20
2.1.5.3 Basquetebol em Portugal	21
2.1.6 Minibasquete	22
2.2 Contexto Legal	25
2.2.1 Introdução ao Contexto Legal.....	25
2.2.2 Evolução das leis.....	28
2.2.3 Contexto legal da instituição acolhedora	33
2.3 Contexto Institucional	35
2.3.1 Futebol Clube do Porto.....	35

2.3.1.1	História e Instalações do clube	35
2.3.1.2	Órgãos Sociais do Futebol Clube do Porto de 2016 a 2020 ..	39
2.3.1.3	Estrutura Organizacional do Futebol Clube do Porto	40
2.3.2	Dragon Force	42
2.3.2.1	Escolas da Dragon Force	43
2.3.2.2	Eventos	45
2.3.2.3	Clinics	46
2.3.2.4	Road Show	46
2.3.2.5	Organização da Dragon Force	46
2.3.2.6	Parcerias Dragon Force	51
2.4	Contexto de natureza funcional	53
2.4.1	Instalações Dragon Force Basquetebol	53
2.4.2	Escalões	54
2.4.3	Horários, Inscrições e Mensalidades	56
2.4.4	Calendário de Atividades	57
2.4.5	Análise de atletas por escalão	57
2.4.6	Análise SWOT do projeto DF	62
3	Realização da prática profissional	65
3.1	Team Manager	67
3.2	Responsável Operacional	68
3.3	Caracterização e objetivos	69
3.4	Apresentação anual das funções realizadas	70
3.5	Tarefas	71
3.5.1	O meu dia-a-dia	73
3.6	Atividades	75
3.7	Horas de estágio	84
4	Conclusões	87
5	Síntese Final	93
6	Referências Bibliográficas	101
7	Anexos	XXII

Índice de esquemas

Esquema 1 Processos fundamentais da gestão segundo Arrya (2014)	10
Esquema 2 Panorama jurídico-desportivo português.....	28
Esquema 3 Cronologia de história e das instalações do Futebol Clube do Porto	39
Esquema 4 Modelo operativo do FC Porto	40
Esquema 5 Organização do “FC Porto – Desporto”	42
Esquema 6 Intenções estratégicas da Dragon Force.....	43
Esquema 7 Organograma do projeto Dragon Force	47
Esquema 8 Serviços transversais de apoio à Dragon Force.....	49

Índice de quadros

Quadro 1 Primeiros clubes a serem fundados em Portugal	27
Quadro 2 Componentes presentes no calendário anual do minibasquete	57
Quadro 3 Análise SWOT da Dragon Force Basquetebol	62
Quadro 4 Funções realizadas durante o ano de estágio	70
Quadro 8 Dados de Organização para atividade de captação	78
Quadro 11 Alinhamento da atividade Taça da Saúde	81
Quadro 10 Alinhamento da atividade Taça das Nações	81
Quadro 9 Alinhamento da atividade Taça da Alimentação	81
Quadro 13 Legenda de cores da tabela 4	84

Índice de ilustrações

Ilustração 1 Evolução histórica do símbolo do clube (www.fcporto.pt)	36
Ilustração 2 Logótipo da escola de futebol da Dragon Force	44
Ilustração 3 Logótipo das escolas internacionais da Dragon Force	45
Ilustração 4 Logótipos das parcerias da Dragon Force	51
Ilustração 5 Instalação DF Basquetebol - FADEUP	53
Ilustração 6 Instalação DF Basquetebol - Externato Perpétuo Socorro	53
Ilustração 7 Instalação DF Basquetebol - Pavilhão do Lagarteiro	54
Ilustração 8 Calendário de atividades Minibasquete - época 16/17	76

Índice de tabelas

Tabela 1 Dragon Force Basquetebol: escalões e número de atletas	55
Tabela 2 Preçário DF Basquetebol época 16/17	56
Tabela 3 Inscrições, renovações e desistências	61
Tabela 4 Horas de estágio	84

Índice de anexos

1 Tabela geral das horas de estágio	XXIV
2 Atividade Abertura de Época – Projeto e Relatório	XXV
3 Atividade Captação Perpétuo Socorro	XXVI
4 Exemplo de uma Ficha de Evento.....	XXVII
5 Organização do Convívio de Natal – Recolha de Pagamentos.....	XXIX
6 Comunicado de uma Taça Temática – Taça das Nações.....	XXX
7 Comunicado de uma Taça Temática – Taça da Saúde	XXXI
8 Flyer desenvolvido para a Taça da Cidadania	XXXII
9 Plano de Promoção – Entrega de Flyers.....	XXXIII
10 Exemplo de um plano semanal	XXXIV
11 Documento a preencher para requisição de material ou equipamentos	XXXV
12 Documento excel de controlo de inscrições de atletas na Federação...	XXXVI
13 Documento criado para afixação no placar informativo.....	XXXVII
14 Documento a preencher relativo à ata de reunião.....	XXXVIII
15 Relatório a preencher mensalmente	XXXIX
16 Cronograma de tarefas de um Responsável Operacional.....	XL
17 Documento de verificação mensal – Controlo de mensalidades	XLI
18 Documento a preencher relativamente às desistências	XLII
19 Tabela de controlo de numeração de equipamentos	XLIII
20 Documento de convocatória.....	XLIV
21 Flyer promocional da DF	XLV
22 Relatório relativo à promoção da DF – Entrega de Flyers.....	XLVI

Resumo

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas no estágio profissionalizante, integrado no Mestrado de Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, realizado na Dragon Force Basquetebol – projeto desenvolvido pelo Futebol Clube do Porto. Este projeto representa o desporto formação para os mais jovens e caracteriza-se pela sua excelência, pois, para além da formação desportiva que oferece, procura, através de atividades lúdicas e dinâmicas, incutir valores de crescimento, não exclusivamente como atleta, mas também enquanto cidadão consciente e que possa acrescentar valor para a sociedade. Para além disso, este projeto tem o apoio de vários departamentos transversais, tais como as áreas pedagógicas, de saúde, de nutrição, de fisioterapia, entre outras, destacando-se, assim, a nível nacional. Nesta entidade, assumi os papéis de Responsável Operacional e de Team Manager. O presente relatório foi estruturado segundo as normas e orientações para a redação e apresentação de dissertações e relatórios da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto: Introdução, caracterizando o estágio na generalidade e especificando a finalidade deste relatório; Enquadramento da prática e descrição dos vários contextos em que a mesma decorreu como, a revisão da literatura, contexto legal, institucional e funcional; Realização da prática profissional, apresentando todas as tarefas e atividades desenvolvidas durante a época 2016/2017; Conclusão reflexiva e síntese final. Em suma, este documento é um espelho do período em que me foi dada a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos apreendidos e, paralelamente, uma reflexão que me permitiu compreender, de forma mais sustentada, a relevância da Gestão do Desporto.

Palavras-chave: GESTÃO DESPORTIVA; FUTEBOL CLUBE DO PORTO; DRAGON FORCE BASQUETEBOL; DESPORTO FORMAÇÃO; RESPONSÁVEL OPERACIONAL.

Abstrat

The present report describes the activities developed in the in Dragon Force Basketball project during my vocational internship, integrated in “Mestrado de Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto”. This is a youth sports training project and it’s characterized for its excellency, because beyond the sports training that it offers, it pursues dynamic and playful activities to transmit values of growth, not exclusively as an athlete, but also as a conscientious citizen that can add worth to the society. Furthermore, this project as the support of several transversal departments such as the pedagogical areas of health, nutrition, physiotherapy, among others, highlighting themselves in a national level. In this entity I took on roles of Operational Officer and Team Manager. The present report was structured according to the norms and orientations for a redaction and presentation of dissertations and reports of “Faculdade de Desporto da Universidade do Porto”: Introduction, characterizing the internship in general and specifying the goal of the report; Framework of the practice and describing the several contexts in which the same as been developed: literary review, legal context, institutional and functional; Realization of the professional practice, presenting all of the tasks and activities developed during the 2016/2017 season; Reflective conclusion and final synthase. In short, this document is a mirror of the period in which I was given an opportunity to put in practice all of the theoretical knowledges learned and, at the same time, a reflection that allowed me to comprehend the relevance of Sport Management in a more sustained way.

Key-words: SPORTS MANAGEMENT; FUTEBOL CLUBE DO PORTO; DRAGON FORCE BASKETBALL; SPORT FORMATION; OPERATIONS RESPONSIBLE.

1 Introdução

1.1 Estado de conhecimento e das boas práticas na área

*“Que desgraça para um homem envelhecer sem nunca ter visto a beleza
e a força de que é capaz o corpo!”
(Xenofonte, ca. 427-ca. 355 a.C)*

Atualmente, o desporto assume uma relevância cultural, transversal a todas as civilizações e, na sua evolução, foi-se moldando, consoante os factos: o próprio conceito de cultura foi alterado pelo pensamento pós-moderno, tendo-se estendido para além dos locais sagrados, abrangendo ruas, praças e estádios (Bento, 2013). “O *desporto criou e desenvolveu os ingredientes de uma cultura específica*”: instituições, legislação, revistas, estilos de vida, entre outros, que impulsionaram-no para as universidades enquanto objeto de estudo e investigação (Bento, 2013, p. 42). Tornou-se, assim, um fenómeno sociocultural, adquirindo o poder de influenciar a vida (desde os primeiros anos de existência), a sociedade e a cultura, e não só de ser influenciado por esta, agindo como uma simbiose.

Segundo Bento (2013), “O *desporto é um lugar de descoberta e revelação*”, transmissor da capacidade criadora do ser humano, que se evidencia, frequentemente, através do brincar e do jogar (Gomes & Lopes, 2016, p. 563). São as atividades lúdicas que permitem às crianças a compreensão e apreensão do seu tempo e espaço, atendendo à singularidade de cada uma, uma vez que não é algo inato e que deve ser uma aprendizagem acumulada, gerida e enriquecida pelas pessoas (Gomes & Lopes, 2016).

Desta forma, o desporto, enquanto formação, é um momento de oportunidade para a criança desenvolver outras competências, sendo, através da interação com o outro, que se conquista uma autonomia simbólica (Bento, 2006). É em ambientes específicos que se desenrola o desenvolvimento da criança e a sua relação com o outro e é neles que se propiciam experiências de amadurecimento, como a construção da sua personalidade e a sua forma de lidar com o mundo através de atividades lúdicas (Bignardi da Silva Nunes et al., 2013).

Deste modo, o desporto é a configuração e a concretização da forma mais livre do ser humano, espelha uma série de necessidades orientadas e

revela um campo de demonstração extraordinária da capacidade do Homem na escolha livre sobre o uso do seu corpo (Acimović et al., 2013), fazendo compreender que os objetivos a atingir devem situar-se sempre para além do que é possível alcançar, num esforço de “*aprimoramento e transcendência*” (Bento, 2013, p. 107), superiorizando-se às “*necessidades imediatas da vida*” (Gomes & Lopes, 2016, p. 563).

Tendo em consideração a crescente evolução do desporto, a multiplicação do “*número de diferentes oportunidades de intervenção em função da criatividade das pessoas, das organizações e até da própria dinâmica social*”, foram sendo colocadas grandes questões organizacionais, logo, problemas ligados à gestão, entrando num novo domínio, o da Gestão do Desporto (Pires, 2007, p. 148).

A gestão originou-se nas primeiras fases de vida do Homem, evoluindo continuamente até ao presente, e sempre se relacionou com o planeamento, organização, gestão ou controlo de trabalho, com vista a otimizar vários recursos (sociais, culturais, saúde, educação e desportivos) (Méndez Rial, 2014).

1.2 Caracterização geral do estágio e os respetivos objetivos

O meu percurso académico foi iniciado em 2012 na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, frequentando e concluindo a licenciatura em Ciências do Desporto. Ao fim de três anos de estudo, optei pela realização de Mestrado em Gestão Desportiva graças à curiosidade sentida em torno de toda a sua envolvência no mundo desportivo, uma vez que todos sabem da sua existência, mas poucos a conhecem efetivamente, não compreendendo o seu alcance.

Proporcionar uma aproximação com a profissão e integrar na prática as teorias e conhecimentos adquiridos são metas a atingir no decurso do estágio. Assim, ao fim deste percurso de licenciatura e mestrado em estudo teórico referente à “Gestão do Desporto”, a opção pela via de realização de estágio profissionalizante, neste 2º Ciclo de Gestão Desportiva, baseia-se na possibilidade de pôr em prática essas aprendizagens e, para além disso, de permitir a aplicação no terreno. Isto é, esta experiência permitiu-me criar um

contacto direto com a gestão e o seu envolvimento numa empresa desportiva, neste caso, a Dragon Force, na modalidade basquetebol. A escolha desta empresa de formação de várias modalidades prendeu-se com a preferência pelo Futebol Clube do Porto, clube fundador deste projeto e onde já fui atleta por vários anos, considerando ainda tratar-se de um clube de grande nome a nível nacional e com possibilidade de reconhecimento internacional. Seria, então, desafiante envolver-me num projeto onde as expetativas se revelavam altas no que respeita à obtenção de experiência profissional. A acrescentar a este benefício, motivou-me também o contacto com uma modalidade com a qual não estava familiarizada, tornando-se, assim, num momento de dupla descoberta para mim, contribuindo para um incremento no incentivo a aprofundar os domínios histórico-funcional do basquetebol.

Este estágio teve como orientador a Gestora Operacional de Modalidades, Ana Cunha, que me integrou, orientou e moldou à instituição, e como adjutora a coordenadora de Minibasquete, Daniela Gomes. Executei as minhas funções de Responsável Operacional e de Team Manager da equipa Sub12, no Externato Perpétuo Socorro, durante oito meses no seguinte horário: de segunda a sexta, das 18h às 21h30, e sábados, das 9h às 13h. Também realizava eventuais deslocações ao Dragão Caixa e ao Vitalis Park para reuniões e operacionalização de assuntos relacionados com as funções.

Enquanto Team Manager, acompanhava a equipa nos torneios, respondia a todas as necessidades da equipa, intermediava a relação do treinador com os encarregados de educação. No que respeita a Responsável Operacional, desempenhava funções como articulação com os departamentos transversais, para dar resposta às necessidades dos atletas; passagem de informação a todos os intervenientes; organização dos documentos, contacto com os encarregados de educação, (sendo que o primeiro contacto estabelecido é de extrema importância, já que simboliza a primeira impressão transmitida pela Dragon Force). Para além destas, prestar apoio na organização e participar ativamente na realização de todas as atividades de minibasquete a concretizar durante a época desportiva de 2016/17.

A oportunidade de conhecer o funcionamento de um clube de grande dimensão, o contacto com toda a sua estrutura e um conhecimento mais profundo dos seus princípios organizativos são os principais objetivos deste

estágio profissionalizante, com o intuito de me tornar uma melhor profissional, com mais experiência e maior conhecimento.

1.3 Finalidade e processo de realização do relatório

A realização deste relatório tem como finalidade registrar e descrever detalhadamente todas as atividades e tarefas realizadas na instituição, na possibilidade de refletir sobre a prática da gestão desportiva.

Este relatório respeita a estrutura cumpridora das normas e orientações para a redação e apresentação de relatórios propostos pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto: introdução, em que se caracteriza, de forma geral, o estágio e os seus objetivos, bem como a apresentação da finalidade e da estrutura deste trabalho; o enquadramento da prática, incluindo uma contextualização em vários âmbitos (literária, legal, institucional e funcional) relativamente à instituição de acolhimento, tratando-se de uma preparação teórica para o que se vai desenvolver no trabalho prático; posteriormente, expõe-se a clarificação da experiência prática, descrevendo-se todas as tarefas e atividades segundo as funções atribuídas ao longo do ano, os objetivos, as dificuldades; por fim, surge uma conclusão que inclui uma reflexão e uma síntese final.

2. Enquadramento da prática profissional

O enquadramento da prática profissional destina-se a contextualizar tudo o que ela implica. Neste sentido, segue-se uma macro contextualização relativa aos conceitos em abordagem, fazendo uso da perspectiva de vários autores; o contexto legal; o contexto institucional; por fim, o contexto de natureza funcional da entidade acolhedora de estágio.

2.1 Macro Contexto

“Não é mais forte da espécie aquela que sobrevive, nem o mais inteligente; é o que melhor se adapta à mudança.”

Charles Darwin

2.1.1 Gestão

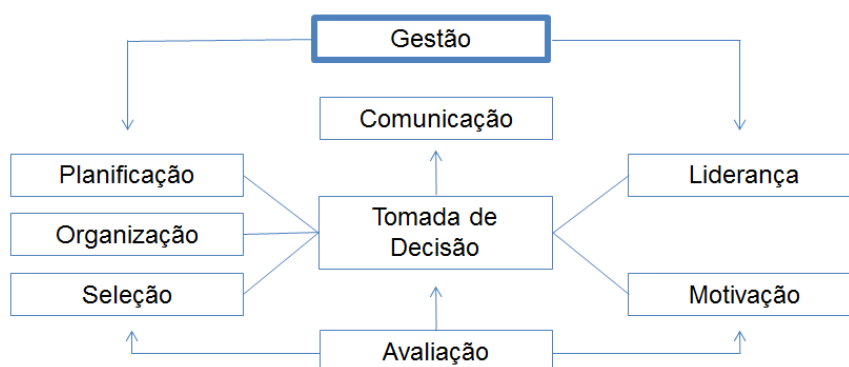
O conceito de gestão tem sido amplamente discutido por vários autores de diferentes áreas. Como característica principal, contempla um conjunto de ações e práticas que visam orientar pessoas ou administrar negócios, que trabalham em prol de um interesse comum e com a ambição de atingir determinados objetivos estabelecidos. Não se considera uma ciência porque não utiliza um objeto de estudo específico, nem de uma filosofia porque não se baseia em argumentos.

A gestão, propriamente dita, é um setor que tem vindo a evoluir mais do que qualquer outro, tendo um impacto exponencial, considerando-se um processo imprescindível (Drucker & Stone, 1998; Morales-Sánchez et al., 2016). A tarefa fundamental da gestão é tornar as pessoas capazes de desempenho conjunto tendo, como alicerces, determinados objetivos e valores comuns, a estrutura certa e a formação e desenvolvimento contínuos que necessitam para um bom desempenho e para corresponderem a eventuais mudanças (Drucker & Stone, 1998).

Segundo Pires (2007), gestão define-se por um conjunto de funções, tais como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar que fornecem os meios para as organizações procederem e realizarem os seus objetivos. Na esteira do mesmo autor, a gestão inclui um conjunto de ciências – como

sociologia, matemática, psicologia entre outras. Estes contributos diversificados quando relacionados com o desporto devem ser contextualizados e mobilizados consoante as áreas de prática e/ou situações em causa.

Arraya (2014) afirma que, independentemente do ambiente em que o gestor se encontre, seja ele desportivo, escolar, hospitalar ou outro, utiliza os mesmos processos de gestão e desempenha as mesmas funções gerais. Neste sentido apresenta o esquema 1, relativamente aos processos fundamentais da gestão:



Esquema 1 Processos fundamentais da gestão segundo Arraya (2014)

O processo de planificação consiste em estabelecer uma linha de ação como meio para atingir os objetivos; a organização baseia-se na elaboração de processos de trabalho que permitam executar o plano já idealizado; a seleção relaciona-se com a análise de tarefas e das exigências de cada setor; a liderança e a motivação garantem o cumprimento do trabalho. Todas estas funções estão diretamente relacionadas com a tomada de decisão que se deve efetivar de forma consciente. Estes processos desenvolvem-se universalmente em qualquer tipo de organização.

Toda e qualquer organização apresenta a interação de quatro recursos básicos, sendo eles: humanos, financeiros, físicos e informativos. Relacionando com a gestão do desporto, e tomando como exemplo um clube, os recursos humanos são aqueles que possuem capacidade de gestão dos elementos relacionados com a atividade (jogadores, treinadores e outros funcionários); os financeiros dizem respeito à operacionalidade ou estratégia do fluxo monetário (sócios, publicidade); os físicos são a matéria-prima envolvida e os equipamentos como campos, pavilhões, transportes; e por fim, os informativos

envolvem dados necessários para as tomadas de decisão, nomeadamente leis, regulamentos, estatísticas (Arraya, 2014).

Dada a exigência e a complexidade da gestão, o gestor deve dedicar parte do seu tempo a responder a situações imprevistas, isto é, a distúrbios de alta pressão. Nenhuma organização pode ser tão bem gerida, tão padronizada, que consiga considerar todas as contingências com antecedência. Os distúrbios surgem não só por má gestão, ignorando as situações até se atingirem proporções de crise, mas também porque os bons gestores não conseguem antecipar todas as consequências das ações que tomam (Mintzberg, 1989).

Face ao exposto e devido à dinâmica cultural que cada organização atribui ao ato de gerir, a terminologia não está, de uma maneira geral, estabilizada, podendo encontrar-se diversas definições, entre elas: ação de gerir, administração ou conjunto de operações, constatando-se, assim, a polissemia da palavra “gestão”, salientando o necessário enquadramento (Pires, 2007).

2.1.2 Gestão de recursos humanos

Todas as instituições que constituem a sociedade moderna precisam de ser administradas, designando-se assim, organizações. São constituídas por recursos humanos (pessoas) e recursos não-humanos - materiais, tecnológicos, financeiros, etc (Chiavenato, 1999).

Chiavenato (2000, p. 129) define “recursos humanos” como as *“pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o nível hierárquico ou a sua tarefa”*. O mesmo autor defende que estes recursos, com vocação para o crescimento e desenvolvimento, constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização.

Segundo Arraya e Silva (2014), os recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva da organização, em virtude da sua capacidade em converter os outros recursos (tecnologia, processos, matérias-primas) em produto ou serviço, isto é, qualquer empresa pode obter o mesmo material, a mesma tecnologia ou financiamento, mas nunca poderá obter os mesmos recursos humanos, tornando-os únicos e exclusivos.

Os resultados de recursos humanos referem-se aos diretamente relacionados com a gestão de Recursos Humanos numa organização, tais como as competências e capacidades dos funcionários, as atitudes e comportamentos dos trabalhadores e o volume de negócios (Jiang et al., 2012).

A gestão de recursos humanos é a componente com mais relevância dentro de uma organização, pois as pessoas, individual ou coletivamente, trabalham com dinamismo e compromisso recíproco para a concretização de objetivos comuns e alcance de uma vantagem competitiva. Tal como asseguram Danish e Usman (2010), os recursos humanos são os mais importantes que uma organização possui. Quando a gestão de pessoas é feita de forma proveitosa e eficaz, subjugada aos objetivos estratégicos da empresa, gera resultados positivos (Cavalcante Peloso & Hiroshi Wilson, 2012).

Não existe um conjunto de regras ou princípios universais que determine a melhor e mais eficaz administração dos recursos humanos, pois depende da situação organizacional, do ambiente, da filosofia, da política e diretrizes vigentes dessa organização, sendo, portanto, contingencial. Não se define por técnicas estáveis e inalteráveis, mas *“flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento”* (Chiavenato, 2000, p. 150).

Segundo Arraya e Silva (2014, p. 275), a gestão eficaz dos recursos humanos exige um sistema que implante uma força de trabalho *“comprometida, qualificada e com vontade de renovar as suas habilidades e competências diariamente, garantindo um desempenho pessoal eficiente”* e que disponha de um responsável aproveitamento dos recursos para cumprir os objetivos estipulados.

O papel da gestão de recursos humanos traduz-se na elaboração e no desenvolvimento de uma potência de trabalho – que se pode denominar também por “ativos humanos” ou “capital humano”, - eficiente e apropriada para gerar resultados superiores (Oliveira & Jungles, 2011). São dois os princípios em que se baseia a gestão de recursos humanos: a importância que os recursos humanos possuem dentro de uma organização – as habilidades, comportamentos e inter-relações – que fornecem a base para a formulação estratégica como um meio para a sua implementação; a crença de que as práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais no desenvolvimento desses mesmos recursos (Colbert, 2004).

Assim, a gestão de recursos humanos é importante, pois abrange um *“conjunto de funções inter-relacionadas e processos que visam atrair, socializar, motivar e reter os funcionários da organização”* (Esteves, 2016, p. 50).

2.1.3 Gestão do desporto

Atualmente, o desporto é considerado um dos fenómenos sociais mais enraizados. Para além deste facto, não possui apenas uma relevância considerável a nível social, como também assume uma dimensão económica assinalável, sendo um motor de desenvolvimento que envolve variadas atividades (Gálvez-Ruiz et al., 2016). Desta forma, como afirma Bauer et al. (2005), o desporto tem adotado um cariz crescentemente comercial e as entidades desportivas têm-se tornado cada vez mais profissionais ao longo dos anos.

Assim sendo, como fenómeno social, o desporto possui bases materiais, económicas e políticas. Não se trata de uma ideia ou valor, o desporto é uma prática exercida em certos lugares e necessita de administradores, regulamentos, tempo e publicidade para que possa existir. Assim, é uma instituição com organização jurídica e material, regida por um conjunto de condutas, normas e sanções (Brohm & Morais, 1974).

Não se tratando de uma indústria comum, o desporto define-se o por um enquadramento específico e múltiplo, merecedor de uma atenção especial. No setor económico, exige reflexão sobre os seus métodos de gestão para medir o seu peso nos mercados (mercado de trabalho, de produtos, financeiros, etc.). A sua produção, enquanto evento, é de extrema especificidade, pois é intangível, efémera, imprevisível, subjetiva e moldada ao consumidor. Outra área em que a gestão tem especificidade notável é a dos associativos no que concerne aos clubes desportivos. Para além disso, refira-se o desporto profissional, que não pode ignorar a função educativa da competição, como as atividades físicas de integração social que, maioritariamente, são organizadas sem ter em consideração a dimensão económica (Lardinoit; & Tribou, 2004).

De facto, o desporto (na sua generalidade e não apenas na dimensão profissional) reveste-se de um papel educativo no que respeita à reprodução e

difusão de valores e atitudes. Não se restringe ao mero desempenho de um papel social. Recorrendo às palavras de Bento (2006, p. 43), é importante ter em conta a *“função de humanização que ele (o desporto) assume e o torna indispensável. Procuremos ver o transcendente que se eleva acima do transcendido. Talvez cheguemos assim a concluir que, sem desporto, o envolvimento cultural dos homens empobrece, torna-se descarnado e ressequido de emoções e paixões”*.

Segundo Bento (2007), o desporto evoluiu de uma atividade que era considerada exclusiva de alto rendimento e competição organizada para uma prática aberta a todas as pessoas e idades e a todos os estados de condição física e sociocultural. Deste modo, além da vocação de excelência e alto rendimento, passou a focar distintas finalidades: saúde, recreação e lazer, aptidão e estética corporal, reabilitação e inclusão, etc. Na linha do mesmo autor, há que considerar a clara distinção entre este conceito e o termo importado e adaptado de “atividade física”. Sustenta que “atividade física” não mais representa do que o ser naturalmente instintivo e primitivo, no sentido em que o indivíduo se “mexa e agite”, sem a necessidade de técnica e estética, nem obtenção de um corpo ágil e hábil, culto e civilizado. Já o termo “desporto” aponta para a *“demonstração exuberante e cabal do quanto é possível humanizar e sublimar o labor esforçado e suado, por constituir uma síntese extraordinária e ímpar de coisas que apenas são opostas e contraditórias na aparência, nomeadamente trabalho e jogo, dor e felicidade, exigência e diversão, obrigação e liberdade, natureza e cultura, etc.”* (Bento, 2007, p. 169).

Dado o crescente desenvolvimento tecnológico e consequente progresso da sociedade e das organizações, o desporto foi-se moldando e acompanhando essa evolução, crescimento que exigiu também uma organização mais estruturada (Pires, 2007). Assim sendo, como afirma Méndez Rial (2014), a gestão desportiva não nasceu de forma espontânea, mas sim de um longo processo de evolução.

A gestão do desporto não é, então, uma atividade característica da contemporaneidade. Desenvolvida por indivíduos ligados ao desporto ou a outras áreas da gestão, a gestão do desporto envolve a responsabilidade de organizar, administrar, assessorar, desenvolver e avaliar pessoas que estão sob controlo e que possuem determinados auspícios. Este desempenho faz

surgir a figura de gestor como “coordenador” do evento ou diretor de desportos (Silva & Silva, 2012).

O autor croata Bartoluci (1994) define “gestão do desporto” como um processo de organização, cuja finalidade é a de alcançar objetivos desportivos e outros, com uso racional de recursos limitados. Em conformidade, a gestão desportiva, à semelhança do que ocorre com qualquer outra atividade humana, orienta as atividades de organização geral no desporto e sua gestão.

Aćimović et al. (2013) pronuncia-se relativamente a quem se refere à gestão do desporto enquanto coordenação de diferentes atividades e processos orientados para a criação efetiva de resultados desportivos e criatividade. Segundo o autor, esta definição de gestão desportiva evidencia a variedade de expressão desportiva e, simultaneamente, a sua coordenação com a diversidade tecnológica, contribuindo, assim, para a multiplicidade da expressão da competição desportiva.

Na sua perspetiva Aćimović et al. (2013), os variados pontos de vista sobre gestão desportiva, apresentados por múltiplos autores, derivam de um ponto de partida - o processo de organização e gestão do desporto. O gestor do desporto, desta forma, torna-se o principal elemento da organização e o fundamento de todas as manifestações preliminares no ambiente desportivo e em certas organizações desportivas.

De acordo com Esteves (2016, p. 46), a gestão do desporto surgiu como uma *“necessidade para o desenvolvimento do segmento organizacional, visando a melhoria da eficiência e eficácia das atividades”*, assumindo como meta os objetivos e resultados desejados, impulsionando o pessoal e desafiando-o a atingir bons resultados, sem ultrapassar o previsto em termos de custos. Assim, estará assegurada a promoção dos 3 “E’s” – *“economia, eficiência e eficácia.”*

2.1.4 Desporto formação

“Nascemos para formar a nossa identidade.”

(Bento, 2006)

A formação é uma competência a ser desenvolvida através de investimentos pessoais. Para avaliar a formação, recorre-se a parâmetros como a autodeterminação, a liberdade, a autonomia, a emancipação e a racionalidade (Bento, 2006). O homem, enquanto ser inacabado, está submetido a uma formação contínua, diária e assídua, carecendo de estímulos incessantes por intermédio de processos de *“exercitação, treino e competição”* a fim de otimizar a sua *“performance”* (Bento, 2006, p. 47).

Pelas palavras de Bento (2006, p. 47), a formação do Homem implica *“reforçar, elevar, espiritualizar e transcender a sua natureza animal e o seu aparato físico”*.

É na infância que existe maior apetência para a captação de informação, maior facilidade de aprendizagem e predisposição para o desenvolvimento de múltiplas potencialidades, que são fundamentais para o processo educativo, no qual as crianças vão ao encontro de um estilo próprio. A *“ludicidade”* é a característica primordial do jogo, no sentido em que se ensina e aprende através do artifício da brincadeira. É no campo das experimentações cedidas pela brincadeira que se encontra a possibilidade de exploração, de imprevisibilidade e de força, onde o infante se espanta com o mundo. Neste processo *“brincante”* e *“aprendente”*, mais livre e participativo, a criança é convidada a buscar, a explorar e expressar a força positiva das diversas experiências (Gomes & Lopes, 2016).

Tanto o Homem como o animal jogam frequentemente, o primeiro fá-lo para se superar e quebrar a rotina e o segundo pela sobrevivência. *“O jogo é a vida e o corpo o brinquedo”* (Miotto et al., 1991, p. 434). Estes autores afirmam que esta atração grandiosa do espírito de descoberta e a criatividade está intrínseca no ser humano, sendo a descoberta do corpo enquanto possuidor de movimento e poder uma tarefa prazerosa. Neste sentido, consideram que o *“jogo no sentido humano obedece a um sistema de actividade espontânea, sobretudo na sua natureza e vivacidade”*.

É esta dinâmica de espontaneidade, de descoberta e de criatividade que proporcionam a aquisição de competências essenciais à existência enquanto ser social.

“A existência de um fenómeno lúdico como responsabilidade da vida de hoje repousa numa mudança de paradigmas que sustenta a realidade do mundo contemporâneo; está numa possibilidade de reflexão sobre o acto de educar. Educar dentro de princípios da consciência dialéctica dos fenómenos humanos; ser e estar, essência e existência; educar, como uma condição fundamental para despertar o humano do homem, compreendendo sobretudo, que a dor, o medo, a ira, a intolerância, etc., são fenómenos que permitem a realização do prazer, da coragem, da calma e da parcimónia; que o corpo é a alma e mente na simultaneidade do jogo, mas que na trama dos conceitos pode-se diferenciar; que quem brinca ou joga não são apenas crianças, são seres” (Miotto et al., 1991, p. 436).

O processo de desenvolvimento ao qual a criança está submetida pressupõe o progresso do ser enquanto um todo, otimizando as suas habilidades motoras, fomentando a atividade física, a aprendizagem, em busca do potencial de cada um (Gomes, 1993).

A educação desportiva não está, exclusivamente, relacionada com o desporto em si e o ensinamento das suas regras, distingue-se sim por um papel educativo primordial, ocorrendo, dentro de campo, uma preparação da criança para vivências na sociedade noutros contextos - escolar, familiar, etc. (Bento, 2004).

O desporto possibilita a interação e contacto com o outro, no sentido em que a criança conhece a forma de se interrelacionar com alguém, começando a perceber os seus próprios fracassos e o sucesso dos outros e tomando socialmente consciência de si própria, considerando-se. Assim, considera-se o desporto formação como fonte de socialização e de autoconhecimento (Jeannotat, 1975).

2.1.5 Basquetebol

A prática de desporto oferece uma vida saudável ao ser humano e permite-o educar e potencializar as suas ações e movimentos. Devido às características autênticas do basquetebol no que respeita à elevada importância da formação física e intelectual, as reduzidas dimensões de campo e a sua dinâmica de jogo, o basquetebol divulgou-se rapidamente a nível mundial. O domínio do próprio corpo do atleta em conjugação com o domínio de bola está presente em todo o momento de jogo. Aliando estes fatores às regras que exigem rapidez e destreza, o basquetebol assume-se como um desporto particularmente empolgante (Guarizi, 2007).

Segundo Tavares e Santos (2013), o basquetebol é classificado no grupo dos desportos de situação e a sua estrutura funcional consiste em relações de oposição e cooperação, tendo como componente importante de rendimento os fatores estratégicos e táticos. Sendo um desporto coletivo, baseia-se tanto em momentos de oposição ao longo do jogo entre o confronto de duas equipas, como na imprevisibilidade da sua prática que oferece uma infinidade de possibilidades e capacidades dos que competem (Araújo, 1970a).

Segundo Valdes e Aguado Soria (1990), o basquetebol é um desporto que envolve a habilidade e a precisão, sendo completo e adequado, do ponto de vista médico, para obter qualidades atléticas. São poucos os desportos que conjugam de forma excecional o desenvolvimento físico e a recreação de um jogo interessante e emocional. Desta forma, não deverá ser considerado um desporto rudimentar e genuíno como um exercício ginástico árido, mas como algo mais complexo, onde o corpo reage de forma decidida a uma rápida e objetiva intuição mental.

Segundo Daiuto (1974), o basquetebol é, sem dúvida, um desporto completo. Realiza-se em inúmeros movimentos, esforços intensos e breves, num conjunto de corrida, saltos e lançamentos. Afirma que o basquetebol é, por excelência, um desporto de coordenação de movimento e de ritmo, regido pela beleza e ciência de execução e, ao mesmo tempo, de grande intensidade motriz em curtos períodos de tempo. O controlo do equilíbrio, dominado pela técnica surge nos movimentos de precisão e de segurança, tanto quanto nas ações de grande velocidade. Sob o ponto de vista moral, ou seja, no que diz

respeito ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das qualidades morais do praticante, esta modalidade é também das mais completas.

De acordo com o artigo 1.º das regras oficiais do basquetebol 2010, aprovadas pela FIBA – Federação Internacional de Basquetebol – é assim definido o jogo:

“1.1 O jogo de Basquetebol

O Basquetebol é jogado por duas (2) equipas de cinco (5) jogadores cada. O objectivo de cada equipa é converter pontos no cesto do adversário e evitar que a outra equipa converta pontos. O jogo é controlado pelos árbitros, oficiais de mesa e um comissário, se presente.

1.2 O cesto: próprio/adversário

O cesto que é atacado por uma equipa é o cesto do adversário e o cesto que é defendido por uma equipa é o seu próprio cesto.

1.3 Vencedor do jogo

A equipa que converte o maior número de pontos no final do tempo de jogo será a vencedora.”

2.1.5.1 História

Segundo vários autores: Asin e Garcibanez (1969), Araújo (1970a), Barraís (1971), Buscato (1975), Bosc e Thomas (1976), o basquetebol foi criado no ano de 1891 por James Naismith, na cidade de Springfield, estado de Massachusetts, nos Estados Unidos da América.

Naismith, pastor protestante e professor da escola YMCA – Young Mens Christians Association –, escreveu o primeiro regulamento técnico desta modalidade (Buscato, 1975). A ideia surgiu na necessidade de desenvolver uma atividade, para além do futebol americano e atletismo, que se pudesse praticar tanto no verão como no inverno cerrado (Asin & Garcibanez, 1969; Guarizi, 2007), tentando conjugar nesse desporto algo da satisfação em ajudar o próximo (Barraís, 1971). Como os primeiros jogos se disputavam com uma bola de couro e duas cestas de fruta a funcionar como cesto, o companheiro de estudos do pastor Naismith, cujo seu nome é Frank Mahan, propôs que o novo jogo se denominaria “basket-ball” (Buscato, 1975). O primeiro jogo oficial foi realizado a 20 de janeiro de 1892 (Barraís, 1971). O basquetebol incluiu-se,

pela primeira vez, nos Jogos Olímpicos apenas para demonstração no ano de 1904, em Sant Louis (Buscato, 1975).

Barrais (1971) propõe a seguinte cronologia dos principais eventos desportivos ligados a esta modalidade:

- 1891: Invenção
- 1891 Dez.: Primeiro jogo em Springfield
- 1892 Jan.: Primeiro lançamento oficial do jogo em todo o mundo: Europa – China – Índia – Japão
- 1893: Primeiro jogo na Europa
- 1897: Tradução das regras
- 1932: Criação da Federação Internacional
- 1936: Primeiro Campeonato do Mundo Feminino em Londres
- 1936: Introdução no programa de Jogos Olímpicos
- 1950: Primeiro Campeonato do Mundo Masculino em Buenos-Aires

2.1.5.2 Basquetebol na Europa

Em 1850, deram-se as grandes migrações humanas, o que explica, parcialmente, o aparecimento do basquetebol, no sentido em que os imigrantes traziam consigo grandes conhecimentos recheados de otimismo e esperança no processo de aprendizagem de culturas, nomeadamente desportivas.

O basquetebol chegou à Europa através das instituições YMCA repartidas em várias cidades, mas o verdadeiro impulso produziu-se através do envio das forças armadas norte-americanas à Europa, na 1ª Guerra Mundial (1914-18), quando os soldados americanos, nos seus tempos livres, o praticavam com frequência. Desta forma, a modalidade rapidamente conquistou adeptos europeus (León & Aguiar, 2000).

Em 1932, surgiu a Federação Internacional de Basquetebol Amador (FIBA) e, no ano seguinte, a modalidade foi reconhecida como desporto olímpico pelo Comité Olímpico Internacional. Em 1935, ocorreu a primeira edição do *EuroBasket*, na Suíça onde competiram as melhores seleções nacionais europeias. Neste mesmo ano, a FIBA, para promover a competição de basquetebol, realizou um evento-teste, onde posteriormente este desporto

foi admitido a participar nos Jogos Olímpicos de 1936 em Berlim, pela primeira vez.

Em 1991, várias associações nacionais como ACB (Espanha), LEGA (Itália), HEBA (Grécia), BLB (Bélgica), BBL (Inglaterra), LNB (França), LNBA (Suíça), BBL (Alemanha) e LCB (Portugal) fundaram a EuroLiga (nome oficial *EuroLeague*), que representa hoje a competição máxima de basquetebol da Europa.

2.1.5.3 Basquetebol em Portugal

O basquetebol em Portugal começou a ser praticado em 1913, através de um professor de Educação Física suíço, Rodolfo Horney, que exerceu as suas funções em Lisboa durante 12 anos. Foi pela Associação Cristã da Mocidade (ACM), denominação portuguesa de *Young Men's Christian Association* (YMCA), que se implantou esta modalidade, em 1917, nas cidades de Coimbra e Porto.

Em 1922, deu-se a primeira prova inter-regional de basquetebol, onde intervieram as equipas Porto, Lisboa e Coimbra, organizada pela ACM. Cinco anos mais tarde, em 1927, fundou-se a Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), no Porto. Com a rivalidade Porto-Lisboa e a localização da Federação, os lisboetas decidiram desenvolver uma entidade com funções idênticas às da Federação, que se denominou por Liga Portuguesa de Basquetebol. Em 1926, como eram vários os clubes que se dedicavam à prática desta modalidade, reunidos formaram o primeiro organismo oficial: Associação de Basquetebol do Porto (ABP). Um ano depois, fundaram-se as Associações de Lisboa e Coimbra.

Em 1931, ocorreu o primeiro jogo internacional de basquetebol, ainda num campo de futebol de terra batida, no Estádio do Lima, do Académico Futebol Clube, no Porto (Fernandes, 1997). Em 1932, realizou-se o primeiro Campeonato Português de Basquetebol. Em 1934, a sede da Federação passa para Lisboa por interferência da Confederação Portuguesa de Desportos.

Acontece a primeira *Taça de Honra*, atualmente conhecida como a Taça de Portugal, em 1943.

Em 1995, disputou-se o primeiro Campeonato da Liga Profissional, organizado pela Liga dos Clubes Portugueses de Basquetebol (LCB). Treze anos depois da formação desta liga, surge um comunicado da Confederação do Desporto de Portugal (CDP) relativo à mesma, informando que esta irá deixar de organizar o campeonato profissional da modalidade, passando os clubes envolvidos a competir nas provas organizadas pela Federação Portuguesa de Basquetebol ("Basquetebol - Liga Profissional: LCB deixa de organizar campeonato profissional", 16 abril 2008).

Como afirma Araújo (1982), o basquetebol português é uma modalidade visivelmente virada para o progresso.

2.1.6 Minibasquete

A criação do minibasquete deu-se na possibilidade de incluir os mais pequenos nesta modalidade, para que estes tivessem oportunidade de um primeiro contacto com o basquetebol. Foi criado nos Estados Unidos da América, em Scranton, por Jay Archer, que, no ano 1963, estabeleceu as primeiras regras e o denominou de "biddy basket-ball", tendo sido posteriormente alterado para mini-basket (Asin & Garcibanez, 1969).

Concebeu-se esta modalidade segundo o princípio das crianças de ambos os sexos poderem jogar e divertir-se, sem demasiado esforço, chegando à Europa através de Espanha, seguido de Itália, França, Alemanha, Suíça e Bélgica ("Federação Portuguesa de Basquetebol", 2015).

Em Portugal, o minibasquete surgiu na época 1965-1966, simultaneamente em Lisboa e Porto. Em 1966, realizou-se o primeiro Campeonato Regional de Minibasquete no Porto, sob o comando da ABP. Foi tão bem sucedido que se criou uma subjacente a esta Associação, o "Núcleo Associativo de Minibasquete da ABP", com propósitos de educação e formação dos mais jovens (Fernandes, 1997).

Segundo Bosc e Thomas (1976), o minibasquete é um movimento de juventude que introduz as crianças na vida desportiva com espírito total de lealdade, honestidade e abnegação, em que a participação se recusa a considerar a vitória como a meta suprema. As crianças e adolescentes que praticam minibasquete podem obter múltiplos benefícios dessa experiência. Tal

como qualquer outro desporto de competição, a sua prática é uma ferramenta muito valiosa no processo de educação (Avakumović et al., 2000).

De facto, a preparação desportiva das crianças deve ser realizada em conformidade com os parâmetros gerais do ensino e da educação, sendo o treino desportivo uma das formas importantes de educação (Filin et al., 1996).

Segundo Barreto (2004), quando se inicia a aprendizagem, o jogo deve acolher o praticante, proporcionando-lhe um ambiente favorável à aprendizagem, permitindo concretamente que o nível do seu desempenho vá ao encontro das exigências das tarefas e transmitindo-lhe que os problemas básicos a resolver estão ao seu alcance.

Para pequenos atletas aprenderem a cuidar do seu físico e do seu espírito ao longo da vida, é essencial despertar a curiosidade e sentimentos de gosto, prazer e satisfação para a prática desportiva na sua generalidade, ensinando-os, assim, a apreciar o desporto e educando-os na sua prática desde pequenos (Buscato, 1975).

Segundo Araújo (1970b), educar não é mais do que favorecer o desenvolvimento da criança, de modo a permitir-lhe situar-se e agir no meio que a rodeia em permanente transformação, através de um mais eficaz conhecimento de si própria, de um melhor ajustamento do seu comportamento, de uma verdadeira autonomia e acesso à responsabilidade no quadro da vida social.

Nesta dinâmica educativa, o basquetebol, orientado pedagogicamente, favorece várias vertentes essenciais para o crescimento e desenvolvimento de uma criança, tais como: o desenvolvimento do amor-próprio, espírito de iniciativa e de criatividade, tomada de decisões rápidas e precisas, obtenção de disciplina, camaradagem e o pronunciado espírito de equipa. Entre estas vertentes, a que mais se destaca é o autocontrolo emocional. Com a criação do minibasquete, pretende-se que a criança tenha à sua disposição um campo de possibilidades de descoberta, não devendo ser contrariada a sua própria natureza e interesses, nem exigindo esforços incompatíveis com a sua idade. Tendo sempre em conta as necessidades fisiológicas, e quando praticado em condições apropriadas, contribui para o funcionamento harmonioso da criança e favorece a interação das funções essenciais do organismo, assegurando, ao mesmo tempo, a adaptação ao esforço. O campo de ação do minibasquete é a

infância e os seus objetivos essenciais prendem-se com a educação. Assim sendo, o desporto deve provir em forma de jogo para as crianças darem início às suas atividades desportivas, preparando-se para um esforço físico, com métodos racionais que se baseiam em jogos desportivos (diversão); obtendo disciplina individual e coletiva, subjugada às regras e leis, livremente aceites; desenvolvendo nelas os princípios morais indispensáveis e o respeito a si mesmo e ao adversário; jogando e vivendo com lealdade, abnegação e espírito livre (Buscato, 1975; Daiuto, 1974, p. 99).

Segundo Araújo (1970b), o objetivo do minibasquete é tentar proporcionar à criança um comportamento com possibilidades de transferência, dando valores humanos relativos à afirmação da criança como ser “individual” e como ser “social”, familiarizando-se com as diferentes formas de coordenação motora, específicas da prática de um jogo como o minibasquete.

Segundo Filin et al. (1996), nos primeiros anos de prática desportiva, não devemos ter como objetivo o aprofundamento da especialização do desporto, qualquer que ele seja. As sessões desportivas devem-se processar de forma variada com o insignificante aprofundamento da especialização no desporto escolhido. A preparação variada realizada com as crianças garante o processo constante dos resultados durante muitos anos de treino.

2.2 Contexto Legal

Nesta parte do relatório procedeu-se à caracterização legal da entidade acolhedora de estágio bem como ao enquadramento da sua pertinência relativamente à sua prática. Deste modo, segue-se um contexto legal, onde apresenta, na sua generalidade, a história e evolução das leis do desporto para, assim, entender a realidade em que se enquadra legislativamente o Futebol Clube do Porto, mais particularmente, a Dragon Force Basquetebol.

2.2.1 Introdução ao Contexto Legal

Atualmente, o desporto encontra-se delineado por um conjunto de regras jurídicas que subordinam as suas diversas vertentes.

A imposição da implementação de um novo modelo organizativo, regido por leis, derivou da desequilibrada situação financeira dos clubes que apresentavam dívidas crescentes em várias áreas nomeadamente dívidas ao Estado (nas suas contribuições e impostos) e despesas gerais consequente da gestão amadora dos dirigentes desportivos (Candeias, 2000, p. 39). Na necessidade de um equilíbrio orçamental e rigor contabilístico, pois existia carência de organização e responsabilidade na gestão, tornou-se imprescindível um novo modelo organizativo em resposta a essas necessidades evolutivas e organizacionais, surgindo desta forma, as sociedades desportivas (Candeias, 2000, pp. 14-17). Inevitavelmente, este fenómeno de “normatização” do desporto traçou um mundo associativo, surgindo uma divisão: os clubes desportivos e as sociedades com fins lucrativos, que separa o desporto federado do desporto amador.

As associações têm efeito benéfico para a promoção da cidadania no sentido em que incute um conjunto de valores coerentes com a prática e princípios democráticos, respeitados pela lei e o bem público onde reside hábitos de cooperação, o desenvolvimento de competências e capacidades sociais (Ferreira, 2008).

O Instituto Português do Desporto e Juventude – IPDJ – fomenta que o associativismo possui um papel estratégico no Sistema Desportivo, pois dada a proximidade com os cidadãos, representa-se como pólo de desenvolvimento

local, que promove diversas atividades e espaços de incentivo para hábitos de cidadania ativa.

“A vida em sociedade é uma das características inerentes à condição humana. (...) Sendo a sociedade uma «unidade em funcionamento global» todas as forças vivas que a integram, de entre as quais o desporto, se encontram num estado de interacção” (Sousa, 1988, pp. 29-43).

Segundo Sousa (1988), a sociedade desportiva envolve um incontável património material e uma numerosa regulamentação; possui um abundante quadro de trabalhadores, uma grande massa de adeptos, uma considerável gama de valores e símbolos de identificação; caracteriza-se pelo seu grande poder de aglutinação, capaz de seduzir e despertar a qualquer cidadão o desejo de pertença a este conjunto.

Ao longo do século passado, o desporto foi evoluindo similarmente à evolução da sociedade atual, podendo ser considerado um retrato do que aconteceu. Isto é, o mundo em que vivemos, tal como no fenómeno desportivo, tornou-se global, competitivo e altamente complexo e mais sofisticado, originando o nascimento e desenvolvimento de organizações especializadas, mais evoluídas e diferenciadas (Bancaleiro, 2014).

Em Portugal, os motivos que levaram para a criação destas coletividades desportivas surgem intencionalmente, isto é, sem uma consequência de algo que a justifique, sendo considerado uma medida importada. Foi em 1856 que se fundou o primeiro clube português: Real Associação Naval de Lisboa. O autor Sousa (1988) considera um surgimento natural, fruto de uma relação indestrutível do Homem e o seu meio ambiente, pelo seu interesse distinto pelos desportos náuticos num país de marinheiros respeitosos pelas embarcações à vela.

O quadro 1 apresenta os primeiros Clubes a serem fundados em Portugal (Sousa, 1988, p. 37):

Designação	Ano de fundação
Real Associação Naval de Lisboa	1856
Club Equestre	1873
Gimnasio Club Português	1875
Clube Fluvial Portuense	1876
Instituto de Gimnalogia	1880
Sociedade Musical de Caneças	1880
Club Gimnastico de Lisboa	1883
Gimnasio de Coimbra	1883
Gimnasio Lauret	1883
Club Lisbonense	1889
Club Velocipedista de Portugal	1891
Real Clube Naval de Lisboa	1892
Grupo Pátria dos Atiradores Civis	1893
Associação de Atiradores Portugueses	1893
Associação Naval 1º de Maio	1893
Velo Club do Porto	1893
Velo Club de Lisboa	1894
Atiradores Civis Portuenses	1895
Associação dos Atiradores Civis “Estrela”	1895
Club Instrutivo dos Caçadores de Viana do Castelo	1895
Gimnasio Velocipédico Figueirense	1895

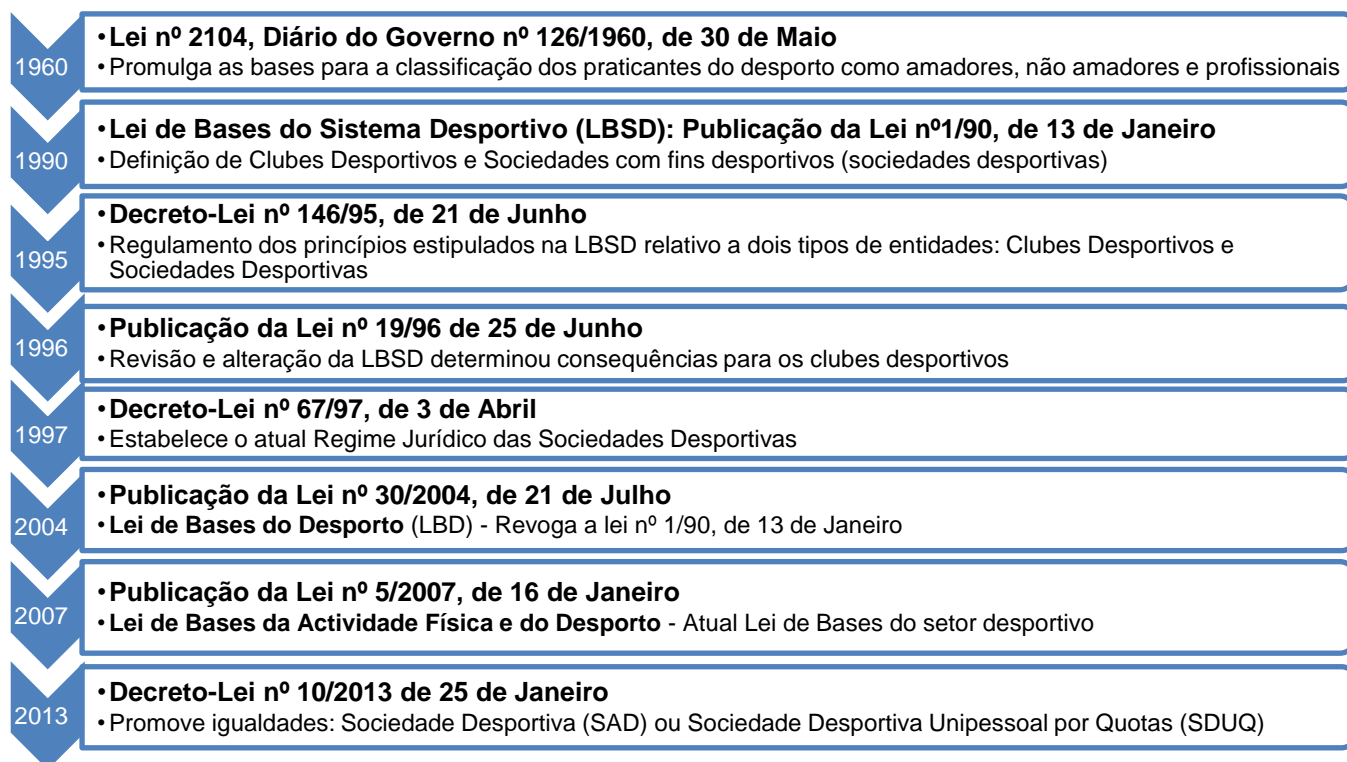
Quadro 1 Primeiros clubes a serem fundados em Portugal

Sousa (1988, p. 47), afirma que o crescimento do desporto foi tal que passou de discretas “*organizações particulares que cultivam a educação física*” e de estabelecimentos de ensino administrados pela repartição de Educação Física do Ministério de Instrução Pública, para um sistema diversificado de ministérios e organismos não-governamentais onde se diferencia por:

- Associação desportivas distritais
- Federações desportivas nacionais
- Comité Olímpico Português
- Autarquia
- Associações de classe, técnicas e científicas

2.2.2 Evolução das leis

Procedeu-se à pesquisa da evolução das leis relativas ao desporto e a sua breve análise das alterações sofridas ao longo do tempo, a fim de contextualizar legalmente o desporto nacional. O esquema 2 apresenta, resumidamente, o panorama jurídico-desportivo português:



Esquema 2 Panorama jurídico-desportivo português

Em 1960 apareceram os primeiros elementos normativos, através da Lei nº 2104 de 30 de Maio (Presidência da República, 1960) do referido ano promulgou-se as bases para a classificação dos praticantes do desporto como amadores, não amadores e profissionais, sendo estes diferenciados pelo seu carácter remuneratório. Foram então considerados amadores os praticantes que não recebiam remuneração nem tiravam qualquer proveito material pelas suas atividades; os não amadores que, apesar de não profissionais, recebiam pequenas compensações materiais; e por fim, os profissionais que eram efetivamente remunerados pela sua atividade desportiva¹.

O historiador influente do desporto, particularmente dos Jogos Olímpicos, Carl Diem, em 1938, atreveu-se a declarar: *Amateurism foster's sports*,

¹ Lei n.º 2104, Base II, III e IV

professionalism kills it! (O amadorismo alimenta o desporto, o profissionalismo fortalece-o!)

Em 1990, surge as primeiras referências legais relativamente às Sociedades Desportivas, através da Lei de Bases do Sistema Desporto – LBSD, onde define Clube e Sociedade Desportiva. A 13 de Janeiro do referido ano, foi aprovada a Lei n.º 1/90 pela Assembleia da República, onde expõe clube desportivo como: “*As pessoas colectivas de direito privado cujo objectivo seja o fomento e a prática directa de actividades desportivas e que se constituam sob forma associativa e sem intuitos lucrativos, nos termos gerais de direito*” (Assembleia da República, 1990) ². Nesta mesma Lei, as sociedades com fins desportivos “*promovem as necessidades específicas da organização e do funcionamento de sectores da respectiva actividade desportiva*” e “*salvaguardam os direitos dos associados, o interesse público e o património desportivo edificado*” ³. Define ainda Federação Desportiva como: “*As pessoas colectivas que, englobando praticantes, clubes ou agrupamentos de clubes, se constituam sob a forma de associação sem fim lucrativo*”. ⁴

Segundo Carvalho (2007), esta Lei de Bases do Sistema Desportivo foi um diploma estruturante do edifício jurídico-desportivo e que, quer formal, quer substantivamente estava muito balizado pelo desporto de rendimento, de modo a que se encara a partir deste momento os diferentes tipos de prática desportiva profissional e não profissional, e consequentemente, novos mecanismos de regulação diferenciadores destes contextos desportivos.

Após cinco anos, surge o regulamento dos princípios estipulados na LBSD, que ao atender os “*ensinamentos de diversas experiências estrangeiras*” apresenta a produção de um “*diploma regulador das sociedades com fins desportivos*” pelo Decreto-Lei n.º 146/95 a 21 de Junho de 1995 (Ministério da Educação, 1995). Este feito provém da reclamação por parte do desporto profissional e amador na necessidade de “*soluções inovadoras que, a partir de um novo regime para as entidades que servem de suporte jurídico à actividade desportiva, distinga, sem discriminar, as duas realidades existentes, que devem coexistir de forma adequadamente regulada*”. No referido Decreto-

² Capítulo III, Secção I, Artigo 20.º, n.º 2

³ Capítulo III, Secção I, Artigo 20.º, n.º 2 e 3

⁴ Capítulo III, Secção I, Artigo 21.º

Lei, esclarece que os clubes, podendo possuir a competência de sociedade desportiva, ficam possibilitados de invocar apoio económico-financeiro, às estruturas dotadas para essa função, *“capazes de corresponder a exigências de gestão e economia”*. Explicita, portanto, que o objectivo é que os clubes, enquanto sociedade desportiva, encontrem *“processos gestionários mais sólidos e responsáveis, bem como o rigor financeiro que seja susceptível de garantir a sua estabilidade e desenvolvimento.”* O Governo determina a definição de Sociedade Desportivas como: *“Pessoa colectiva de direito privado, criada por um clube desportivo”*, que participa em atividades e competições desportivas profissionais, promove e organiza espectáculos desportivos e desenvolve atividades relacionadas com a prática dessa modalidade.

Carvalho (2007), afirma que durante a vigência deste Decreto-Lei, foram-lhe apontados vários pontos críticos como impeditivos à criação de sociedades desportivas e não foi constituída nenhuma sociedade deste tipo.

Em 1996 há revisão e alteração da LBSD que determina consequências para os clubes desportivos. Segundo a publicação da Lei n.º 19/96 de 25 de Junho, os clubes desportivos que *“não participem em competições desportivas profissionais”* constituem-se *“sob forma associativa e sem fins lucrativos”*; os clubes desportivos que participem em competições desportivas profissionais, que têm *“obrigatoriamente de possuir contabilidade organizada”*, poderão escolher a forma *“sociedade desportiva com fins lucrativos”*, ou ficar sujeito a um *“regime especial de gestão”* (Assembleia da República, 1996).

Foi considerado por Carvalho (2007) o ano que abriu portas à estabilidade e consolidação do atual e mais eficaz regime jurídico do desporto profissional.

Em 1997 estabelece-se o atual Regime Jurídico das Sociedades Desportivas, onde se executa uma revisão ao Decreto-Lei n.º 146/95 de 3 de Abril. Portanto, no Decreto-Lei n.º 67/97, realça-se especiais exigências às sociedades desportivas e regras mínimas aos clubes desportivos que optem por um regime especial de gestão como *“o princípio da responsabilização pessoal dos executivos dos clubes por certos actos de gestão efectuados, a exigência de transparência contabilística, através da certificação de contas por um revisor oficial; a adopção obrigatória do plano oficial de contabilidade; e a prestação de garantias bancárias que respondam pelos actos praticados em*

prejuízo” (Ministério da Cultura, 1997). Este Decreto foi ratificado pela Lei n.º 107/97, de 16 de Setembro.

Neste Decreto-Lei expõe, ainda, como pode resultar uma sociedade desportiva:

“a) Da transformação de um clube desportivo que participe, ou pretenda participar, em competições desportivas profissionais;

b) Da personalização jurídica das equipas que participem, ou pretendam participar, em competições desportivas profissionais;

c) Da criação de raiz que não resulte da transformação de clube desportivo ou da personalização jurídica de equipas” (Assembleia da República, 1997).

Como descreve Candeias (2000, p. 230), o processo de criação de uma SAD é triplamente facultativa: o clube mantém o seu estatuto e submete-se a regime especial de gestão, ou opta pela personalização da equipa, ou constitui *ex novo*.

Em 2004 revoga-se a Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro onde a Lei de Bases do Sistema Desportivo passa a ser designado por Lei de Bases do Desporto – LBD. Surge, portanto, na Lei n.º 30/2004 de 21 de Julho a distinção de Sistema Desportivo e Desporto. O sistema desportivo é o *“conjunto de meios pelos quais se concretiza o direito ao desporto, visando garantir a igualdade de direitos e oportunidades quanto ao acesso e à generalização das práticas desportivas diferenciadas; desenvolve-se segundo uma coordenação aberta e uma colaboração prioritária e necessária entre a organização pública do desporto e os corpos sociais intermédios públicos e privados que compõem o sistema desportivo”* (Assembleia da República, 2004). Nesta Lei compreende-se desporto como *“qualquer forma de actividade física que, através de uma participação livre e voluntária, organizada ou não, tenha como objectivos a expressão ou a melhoria da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados em competições de todos os níveis.”*⁵ (Assembleia da República, 2004).

⁵ Capítulo I, Artigo 1.º e 2.º

Em 2007 a Lei de Bases do Desporto passa a denominar-se Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, em vigor atualmente. Esta alteração foi desenvolvida pela Lei n.º 5/2007 e apresenta a atividade física enquanto *“instrumento essencial para a melhoria da condição física, da qualidade de vida e da saúde dos cidadãos”*⁶, não sendo necessariamente prática desportiva regular e de alto rendimento (Assembleia da República, 2007).

O autor Bento (2007) dirige legitimamente uma crítica relativamente ao conceito utilizado: “Atividade Física” considerando-o vago, difuso e transversal, uma vez que, esta expressão imprópria e equivocada, engloba tudo o que exige dispêndio de energia, nomeadamente movimentos do quotidiano como, por exemplo, cavar, jardinar, podar, discordando com o uso deste numa lei que se destina a regular o sistema desportivo, pois deturpa o conceito de desporto, uma vez que, suscita limitação à competitividade e ao rendimento.

Em 2013, promove-se a igualdade entre sociedades com e sem fins lucrativos através do Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de Janeiro. Os clubes desportivos que queiram participar em competições de natureza profissional estão sujeitos ao regime especial de gestão que consiste *“essencialmente, num conjunto de regras mínimas que pretendiam assegurar a indispensável transparência e rigor na respectiva gestão, e que era suposto ter efeitos penalizantes para os respectivos dirigentes.”* (Assembleia da República, 2013). A intenção estava presente, mas a prática não funcionava de acordo com essa proposição pelo que evidenciou-se uma desigualdade sobre a sociedade que optava por esta via. Assim sendo, procedeu-se *“à reformulação do regime jurídico das sociedades desportivas (...) extinguindo-se o chamado regime especial de gestão – admitindo-se agora que as entidades desportivas de natureza associativa (...) possam optar entre a constituição de uma sociedade anónima desportiva (SAD) ou de uma sociedade desportiva unipessoal por quotas (SDUQ)”* (Assembleia da República, 2013).

Então, o presente Decreto-Lei define Sociedade Desportiva como *“pessoal colectiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objecto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na*

⁶ Capítulo II, Artigo 6.º

*promoção e organização de espectáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objecto.”*⁷ (Assembleia da República, 2013).

“As Sociedades Anónimas Desportivas – SAD – surgem como resposta aos específicos conflitos emergentes da massificação e mercantilização do desporto e respectivos efeitos colaterais (...); são vocacionadas para elevados montantes de poupança indispensável à construção e manutenção de empresas de ampla dimensão.” (Candeias, 2000, p. 40).

2.2.3 Contexto legal da instituição acolhedora

Ora, após uma breve introdução relativamente à história e aos conceitos provenientes da “normatização do desporto”, deu-se a necessidade de transportar estas ideias para a realidade organizacional do clube em questão: o Futebol Clube do Porto. Esta instituição, que tem uma expansão muito significativa, oferece uma ampla área de investigação a nível legal e estrutural, uma vez que se foi alterando e adaptando às normas exigidas. Pretende-se, assim, distinguir as transformações ocorridas do FC Porto, enquanto clube desportivo, para o FC Porto – Futebol SAD e enquadrar o projeto Dragon Force.

O Futebol Clube do Porto criou uma Sociedade Anónima Desportiva a 5 de Agosto de 1997, que se designou como “FC Porto – Futebol SAD” ao abrigo do regime especial previsto no Decreto-Lei n.º 67/97. Tem como objeto social, conforme está estipulado no artigo 3.º dos seus Estatutos: a *“participação, na modalidade de futebol, em competições desportivas de carácter profissional, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da referida modalidade.”* (Estatutos por que se rege a sociedade Futebol Clube do Porto – Futebol, S.A.D, 2015). Portanto, o FC Porto sentiu a necessidade de se envolver nesse novo modelo organizativo – Sociedade Anónima Desportiva – a fim de tornar independente o futebol

⁷ Capítulo I, Artigo 2.º

profissional, que passa a ser gerido por estruturas próprias que se dedicam, exclusivamente, à gestão da modalidade. O presidente desta transformação de autonomização do futebol profissional continua a ser o mesmo, Jorge Nuno Pinto da Costa. Importa referir que este processo foi também prolongado para outra modalidade que deu origem ao FC Porto – Basquetebol, SAD, embora a competição tenha deixado de ser profissional, não sendo necessário a existência de uma SAD para a gestão da secção.

FC Porto, no conjunto de pequenas empresas que desempenham funções diferentes dentro da organização, derivou a criação do Grupo FC Porto, em 23 de março de 2010, com o objetivo de se adequar à nova realidade do desporto. Este grupo, enquanto modelo organizativo, inclui um conjunto de empresas privadas, com o objetivo de oferecer uma nova dinâmica organizacional e permitir uma maior divisão e especialização dos serviços, tais como a Porto Seguro, a Porto Comercial, a Porto Estádio entre outras, que serão apresentadas, posteriormente, neste relatório, na página 41.

O Futebol Clube do Porto caracteriza-se por ser uma *Holding*, isto é, uma estrutura adequada a definir objetivos estratégicos a várias organizações e a diversas operacionalizações de diferentes negócios, e passou a ser constituído por quatro unidades de gestão: Serviços partilhados e corporativos, FC Porto Desporto, FC Porto Comercial e FC Porto Operacional. O projeto Dragon Force, enquanto formação de várias modalidades, encontra-se inserido no agrupamento “FC Porto Desporto” que iremos desvendar posteriormente no contexto institucional.

Concluindo, a vida de um clube ou associação desportiva está moldada por leis e regulamentos de proveniência diversa, sendo o rigor jurídico imprescindível e, tantas vezes decisivo para ir de encontro aos direitos e interesses de uma organização desportiva (Meirim, 2014).

2.3 Contexto Institucional

2.3.1 Futebol Clube do Porto

Sendo o Futebol Clube do Porto o clube que desenvolve o projeto da Dragon Force, sustentando-o e dando-lhe projeção, apresenta-se uma explanação mais vasta sobre o mesmo. Não faria sentido apenas apresentar o projeto em si, sem referenciar este clube, pois a adesão significativa de atletas e a dimensão alcançada pelo projeto deve-se ao “peso” desta marca. Neste sentido, apresenta-se a sua história e instalações, os órgãos sociais que asseguram a sua gestão e o seu desenvolvimento e a sua estrutura organizacional onde se incluem as várias empresas associadas. Posteriormente a este enquadramento, procede-se à apresentação da Dragon Force.

2.3.1.1 História e Instalações do clube

Em 28 Setembro de 1893 nasceu o Futebol Clube do Porto fundado por António Nicolau d’Almeida. A escolha desta data coincidiu com o trigésimo aniversário de Rei D. Carlos bem como o vigésimo oitavo da Rainha D. Amélia.

Após um período de inativação, é em 1906 que o FC Porto é refundado pelo Engenheiro José Monteiro da Costa, amigo de António Nicolau d’Almeida, oferecendo ao clube tudo o que ele precisava: uma sede, campos de jogos, o primeiro emblema, equipamentos, ata e estatutos para a fundação oficial do clube e assim se formou a primeira equipa oficial do clube.

Este clube representa-se por duas cores: Azul e Branco representando a tranquilidade e a pureza que se relacionam com a lealdade aos princípios cultural e desportivo. Num plano mais abrangente, para incluir e representar o país em que foi fundado, Portugal, o emblema adquire o formato atual que possui o brasão da cidade e o escudo nacional, estando presente a padroeira do Porto (Nossa Senhora da Vandoma), o colar da Ordem da Torre e Espada atribuído à “Invicta”, o coração do Rei D. Pedro IV (oferecido ao Porto pela sua bravura na defesa da liberdade), uma coroa de duque e um dragão, elemento das armas de antigos reis de Portugal, como apresenta na ilustração 1.



Ilustração 1 Evolução histórica do símbolo do clube (www.fcporto.pt)

A fim de ter um espaço adequado para treinos e jogos, alugou-se em Julho de 1912, um terreno na Rua da Constituição, onde se construiu um campo de futebol e definiram como a sede do Clube. Durante um longo período, o Campo da Constituição serviu também de casa a outros clubes a quem o Porto subalugava as instalações, como Salgueiros, Vilanovense ou o Sporting de Espinho. Ano após ano o clube foi crescendo exponencialmente e em cerca de duas décadas o Campo da Constituição tornou-se pequeno demais.

Em 1933 deu-se a proposta de aquisição de terrenos a fim de obter um novo estádio, o Estádio das Antas, inaugurado a 28 de Maio de 1952.

Em abril de 1982, Jorge Nuno Pinto da Costa eleito como presidente (33º presidente do FC Porto), desempenha esse mesmo cargo completando que até à data 35 anos da sua carreira. O clube obtém a primeira vitória europeia através do hóquei em patins vencendo a Taça das Taças, depois de dezenas conquistadas nacionais nas diversas modalidades até à data. Mas é em maio de 1987 e 1988 que o primeiro título europeu de futebol sorri aos dragões conquistando a Taça dos Campeões, a Taça Intercontinental e a Supertaça Europeia, feitos impressionantes, provas evidentes de uma filosofia especial. Alguns anos mais tarde, o penta campeonato, façanha única em Portugal. A História tinha agora um lugar especial para o clube.

Em 1997 o clube sofreu alterações institucionais, o departamento de futebol tornou-se autónomo e passa a ser gerido pelo Conselho de Administração da sociedade desportiva FC Porto – Futebol SAD.

O FC Porto progrediu, não só na ambição, mas também nas potencialidades desportivas, onde somou vários títulos e espantou o país e o Mundo. Obteve 5 títulos Nacionais consecutivos desde a época 1994-1995 até 1998-1999, sendo o último conquistado ao comando do Penta-Campeonato e atual selecionador Nacional Fernando Santos. O FC Porto é considerado como um dos “grandes” clubes nacionais, mas não apenas no futebol. Em todas as modalidades em que está inserido, o seu espólio de vitórias é incontornável. Os tripeiros alcançam títulos no hóquei em patins, basquetebol, voleibol (atualmente sem atividade), andebol, e, em outras modalidades, que a par com o futebol, muito entusiasma os portugueses, em geral, e os “Portistas”, em particular. O bilhar, a natação, o desporto adaptado, os desportos motorizados, o boxe, o campismo, o xadrez, a pesca, o karaté e o halterofilismo também contribuem para o sucesso do clube. Todas estas conquistas são visíveis no Museu do clube.

No verão de 2002 é inaugurada uma infra-estrutura localizada nas freguesias de Olival e Crestuma, em Vila Nova de Gaia, que marcou o início de uma nova realidade para o F.C. Porto. Denominando-se como CTFD – Centro de Treinos e Formação Desportiva – é atualmente um sinónimo da funcionalidade e modernidade no mundo do futebol. Esta obra, da autoria de Alcino Soutinho, colocou o F.C. Porto na vanguarda da formação de atletas e na linha da frente de equipamento para o treino de alta competição. Entre as principais valências do CTFD, encontram-se cinco campos de futebol relvados (quatro de relva natural e um de relva sintética), balneários e áreas técnicas e médicas para cada uma das equipas, uma bancada com capacidade para cerca de duas mil pessoas, um ginásio e um Centro de Imprensa.

Em 2001, o emblemático estádio do Dragão começa a ser construído pela autoria do arquiteto Manuel Salgado, composto por 9 pisos e cerca de 50 033 lugares sentados segundo as normas da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA). Inaugurando a 16 de Novembro de 2003, teve como ocasião de abertura um encontro particular entre FC Porto e o convidado de honra FC Barcelona, terminando com vitória dos dragões por 2-0. Posteriormente, o Estádio do Dragão foi palco da caminhada rumo à conquista da Europa na época 2003/04, onde acolheu o jogo de abertura do Euro 2004, Portugal-Grécia.

Com esta evolução surgiu a necessidade de um acréscimo de preocupações ambientais, sociais e económicas. No final de 2006, o Futebol Clube do Porto, decidiu avançar com a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente no Estádio do Dragão. Neste sentido, o clube fortifica a sua posição de organização responsável e aplica um desenvolvimento sustentado. Não só no estádio, esta gestão é igualmente utilizada de forma adequada em todas as instalações onde o Futebol Clube do Porto está presente, sendo o primeiro clube a receber um certificado de Qualidade no âmbito da gestão e operação das escolas. Assume portanto, uma gestão ecoeficiente e responsável, incorporando uma atitude pró-activa de prevenção e minimização dos impactos ambientais inerentes às suas atividades.

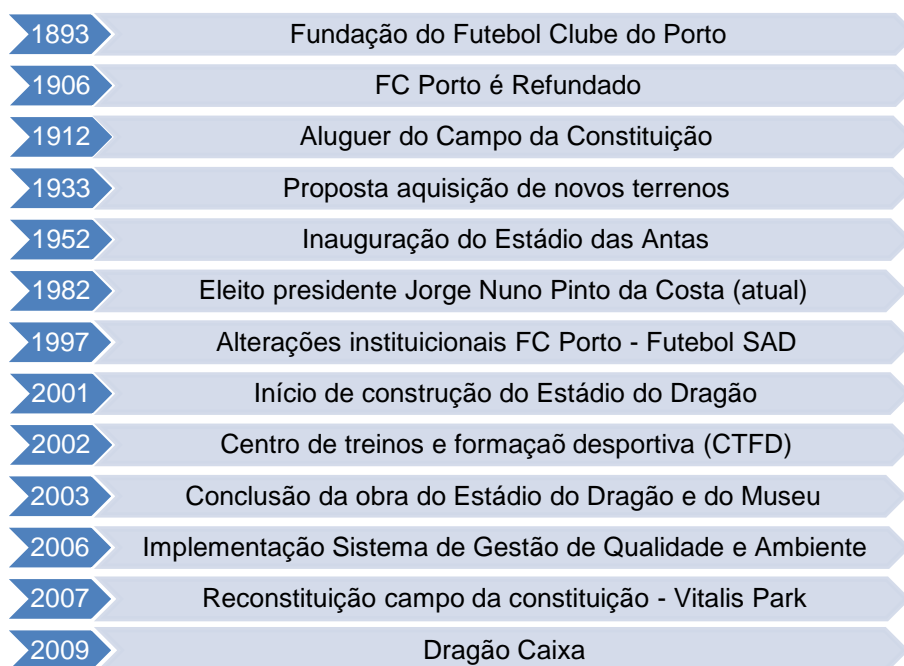
Em 2007 o clube apostou ainda na formação desportiva em Portugal, para rapazes e raparigas dos 4 aos 14 anos, dando lugar ao projeto “Dragon Force” (DF). Neste projeto, incluiu-se a remodelação do histórico Campo da Constituição, dando nome ao atual Vitalis Park. As instalações incluem várias infra-estruturas vanguardistas: campo de futebol de 11, em relva sintética com luz artificial integrando dois campos de 7; um campo de 7 coberto também em relva sintética; e um campo de terra batida para futebol de 5. Para além deste espaço de treino, tem um edifício de apoio à atividade desportiva (receção, cinco balneários, sala multiusos, departamento médico, arrumos e bar/restaurante) e um outro de apoio à organização/gestão do Vitalis Park (áreas administrativas, receção, loja do associado, armazém FC Porto Store).

Posteriormente foi inaugurado, em 2009, o Dragão Caixa, que acolhe atualmente as modalidades de Hóquei em Patins, Andebol e Basquetebol. Tem capacidade máxima de 2 179 lugares sentados. Este espaço não é só um espaço para competição destas modalidades, mas as suas valências permitem também a realização de outras atividades desportivas, concertos musicais e eventos culturais.

Em 2015, a Câmara Municipal do Porto chega a acordo com o clube na cedência das instalações das Piscinas de Campanhã. Para além de já ser um espaço de acesso a treinos dos atletas nadadores do FC Porto, é uma infra-estrutura que pertence agora ao clube. Sendo em 2016 reaberta ao público, uma vez que sofreu importantes obras de reabilitação e exploração do espaço

para chegar às excelentes condições que oferece atualmente, não serve apenas a natação do clube, mas também as secções de boxe e desporto adaptado.

Apresenta-se, resumidamente, no esquema 3, o que foi referido relativamente à história e instalações do Futebol Clube do Porto.



Esquema 3 Cronologia de história e das instalações do Futebol Clube do Porto

2.3.1.2  rg os Sociais do Futebol Clube do Porto de 2016 a 2020

- **Assembleia Geral:**

Presidente: José Manuel de Matos Fernandes

Vice-Presidente: Rui Miguel de Sousa Simões Fernandes Marrana

- **Direção**

Presidente: Jorge Nuno de Lima Pinto da Costa

Vice-presidentes: Adelino S  e Melo Caldeira, Alípio Jorge Calisto Fernandes, Eduardo Jorge Tent gal Valente, Emídio Ferreira dos Santos Gomes e Fernando Manuel dos Santos Gomes

- **Conselho Fiscal e Disciplinar**

Presidente: José Paulo S  Fernandes Nunes de Almeida

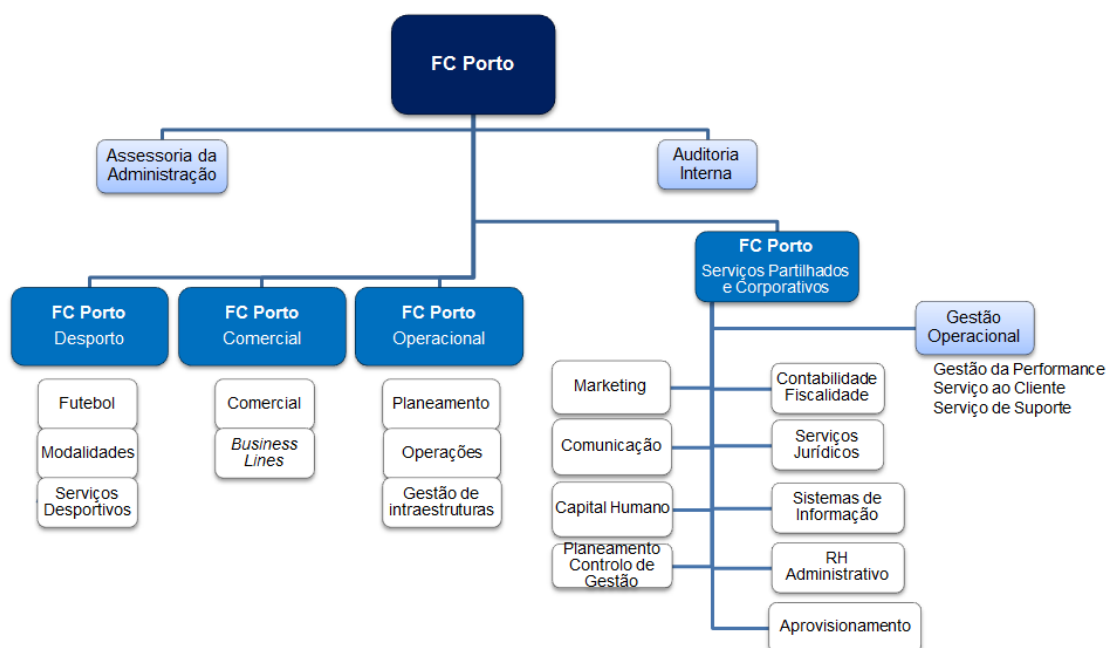
Vice-Presidente: Jorge Luís Moreira Carvalho de Guimarães

- **Conselho Superior:**

Efetivos: Quarenta e dois elementos.

2.3.1.3 Estrutura Organizacional do Futebol Clube do Porto

Para uma compreensão mais clara de como surge a organização do FC Porto Holding (empresa mãe), apresenta-se o organograma do modelo funcional desta empresa.



Esquema 4 Modelo operativo do FC Porto

A F.C. Porto Holding, como já foi referido no contexto legal, é uma estrutura que incorpora todas as decisões estratégicas, novos projetos, novos negócios, decisões de investimento e políticas de grupo. É constituído pela F.C. Porto – Serviços Partilhados e Corporativos que se baseia na estabilização das atividades estratégicas e transversais da F.C. Porto Desporto que se irá explicitar mais adiante, da F.C. Porto Comercial onde existe coordenação das funções comerciais e é o ponto de ligação entre os sócios e restantes *stakeholders*, da F.C. Porto Operacional, gestora das infra-estruturas e logísticas das atividades desportivas e por fim, é responsável por todas as áreas que prestam serviços transversais a todo o Grupo FC Porto

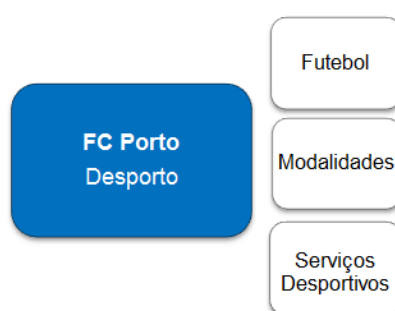
O Grupo FC Porto, enquanto “empresa-mãe”, divide-se em 11 áreas de intervenção específica que são as seguintes:

- **Serviços Partilhados e Corporativos** – responsável por todas as áreas que prestam serviços transversais a todo o Grupo FC Porto;
- ***Dragon Tour*** – agência de viagens desenvolvida para oferecer produtos relacionados com eventos desportivos, nomeadamente aqueles em que o FC Porto está presente, tanto nacionais como internacionais. Inclui ofertas relativas a viagens de lazer, viagens de negócios e a organização de seminários, reuniões e eventos para empresas ou particulares;
- **EuroAntas** – empresa de destaque por ser responsável pelo projeto Estádio do Dragão a nível de imobiliário, promoção e gestão de empreendimentos imobiliários. Para além disso, é a empresa titular da Porto Estádio e gere todos os eventos desportivos e não desportivos a realizar no Estádio do Dragão e Centro de Treinos de Formação Desportiva Porto/Gaia (CTFDF);
- **F.C. Porto - Futebol, SAD** – empresa que gere o futebol, efetuando uma gestão universal a nível profissional;
- **FCP *Media*** - gestão, exploração e prestação de serviços nas áreas de gravação, produção e comunicação de obras audiovisuais, programas de televisão, sons, imagem, multimédia e quaisquer outros audiovisuais;
- **Futebol Clube do Porto** – é a associação sem fins lucrativos que representa o Património imobiliário e as modalidades amadoras;
- **Porto Comercial** – entidade exploradora da marca FC Porto, desenvolve a componente comercial em várias áreas como licenciamento de produtos, angariação de publicidade, exploração de lojas e presta serviço na venda de bilhetes, lugares anuais, visitas ao estádio entre outros;
- **Porto Estádio** – empresa concebida e orientada para a gestão e exploração das infra-estruturas desportivas do Grupo FC Porto. Operacionaliza todos os eventos desportivos e não desportivos que ocorrem nessas infra-estruturas (segurança, gestão de parque, policiamento, hospitalidade) para além de que fazem o planeamento dos eventos desportivos. Atualmente, também é responsável pela gestão do Estádio do Dragão, Centro de Treinos de Formação Desportiva Porto/Gaia (CTFDF), Vitalis Park, Dragão Caixa e Casa do Dragão;

- **Porto Multimédia** - sociedade com principal atividade a edição, produção e comercialização de conteúdos multimédia;
- **Porto Seguro** – é uma empresa mediadora, que se dedica ao negócio de seguro, comercializando o seu negócio dentro e fora do grupo.

Cada empresa tem um CEO (designação inglesa de *Chief Executive Officer*), um líder para cada área e vários responsáveis específicos.

Uma vez que a Dragon Force se enquadra no agrupamento “F.C. Porto – Desporto” (esquema 5), surge o interesse em aprofundar a sua constituição.



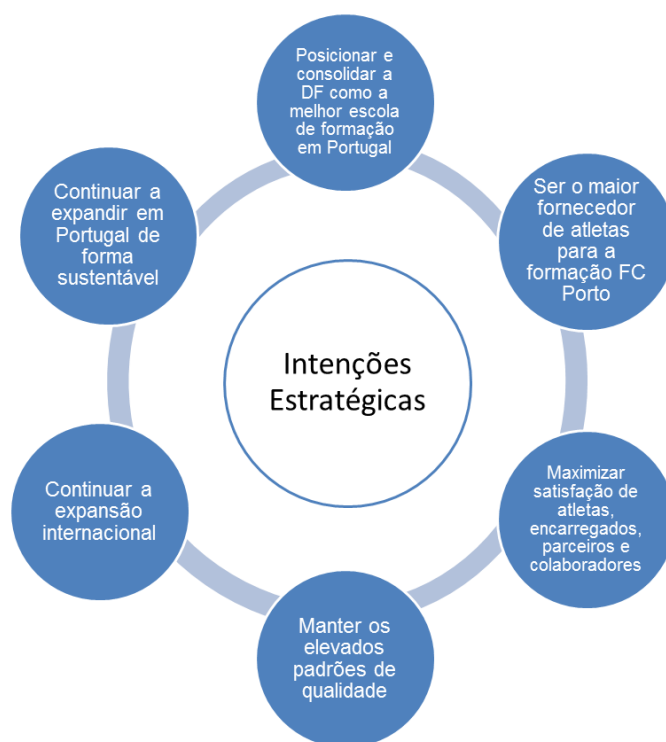
Esquema 5 Organização do “FC Porto – Desporto”

O Departamento de Futebol é dividido nos seguintes subdepartamentos: Equipa A, Equipa B e Formação. O Departamento das Modalidades é composto da seguinte forma: Departamento Andebol, Hóquei em patins, Basquetebol, Natação, Boxe, Ciclismo, Bilhar e Desporto Adaptado. No que ao departamento de Serviços Desportivos diz respeito, este é composto pelos seguintes subdepartamentos: Departamento *Scouting*, Saúde, Pedagógico, Secretaria Desportiva, Psicologia, Logística Desportiva, Relações Externas, Apoio às famílias, Departamento de Guarda-Redes, Sistemas de Informação, Desenvolvimento de Capacidades Individuais (DCAPI) e, Gestão de Serviços.

2.3.2 Dragon Force

No Futebol Clube do Porto, o sucesso e a vanguarda são metas ambicionadas diariamente e em todas as atividades. O projeto Dragon Force, que é uma área do FC Porto, nasceu com todos estes preceitos, visando elevar à excelência as vantagens de uma prática desportiva saudável e pedagógica,

com os princípios que a suportam. Posto isto, apresenta-se, no esquema 6, as intenções estratégicas referentes ao crescimento sustentável deste projeto.



Esquema 6 Intenções estratégicas da Dragon Force

Estrategicamente, no sentido de propulsionar a Dragon Force – DF – rumo a um futuro de sucesso ao nível nacional e internacional, enumeram-se intenções que encorpam objetivos a curto e a longo prazo: manter elevados padrões de qualidade; maximizar a satisfação de atletas, encarregados, parceiros e colaboradores; ser o maior fornecedor de atletas para a formação FC Porto; posicionar e consolidar a DF como a melhor escola de formação em Portugal; expandir a DF, a nível nacional e internacional, de forma sustentável.

2.3.2.1 Escolas da Dragon Force

Escolas de futebol

O ano 2010 foi, de facto, um marco histórico no caminho de sucesso do projeto Dragon Force, que viu expandir a sua escola de futebol e a sua marca. A época 2016/17 arrancou com 16 escolas de futebol (Porto, Colégio do Rosário, Ermesinde, Valadares, Grijó, Custóias, Colégio Novo da Maia, Braga,

Famalicão, Amarante, Torre de Moncorvo, Aveiro, Lisboa, Algarve, Madeira e Fão).



Ilustração 2 Logótipo da escola de futebol da Dragon Force

Escolas de modalidades

As escolas de modalidades da Dragon Force surgiram 4 anos após às do futebol, em 2012.

Uma Escola de Andebol onde o Pavilhão da Escola Secundária António Nobre é o local de treinos, para idades compreendidas entre os 4 e 14 anos; uma Escola de Basquetebol que usufrui de três espaços, nomeadamente, Externato Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e o Pavilhão Gimnodesportivo do Lagarteiro, para idades dos 6 aos 18 anos; duas Escolas de Hóquei em Patins, uma no Porto em que os treinos decorrem no Pavilhão Municipal de Fânzeres e outra em Aveiro no complexo desportivo do Futebol Clube do Bom-Sucesso; uma Escola de Bilhar denominada de Academia de Bilhar FC Porto onde praticam e competem num estabelecimento próprio para esse efeito dentro do Estádio do Dragão; e por fim, uma Escola de Natação, e a mais recente de todas, que praticam no Complexo de Piscinas de Campanhã.

Na presente época, a Escola Dragon Force tem a ambição de chegar a mais de 5000 crianças no conjunto de todas as modalidades, tendo como objetivo desenvolver as suas competências desportivas e educativas, e conseguir ser a maior e mais completa escola do país.

Escolas internacionais

É na capital e maior cidade da Colômbia que se encontra uma das escolas internacionais da Dragon Force: Bogotá. Foi criada para desenvolver habilidades de estudantes para jogar futebol, adicionando áreas pedagógicas no seu progresso. Para além disso, promove-se um investimento na nutrição, saúde, cidadania meio ambiente entre outros, e também um conjunto de

atividades de ocupação de tempos livres com foco no treino desportivo. Em Novembro de 2015, este projeto de expansão, chegou ao Canadá, mais propriamente a Bradford que pertence à região de Toronto. Este projeto tem intenções de conseguir expandir também a escola de modalidades. A ilustração 3, apresenta o slogan das referidas escolas internacionais.



Ilustração 3 Logótipo das escolas internacionais da Dragon Force

2.3.2.2 Eventos

Ao longo da época são organizados e realizados vários eventos para cada modalidade Dragon Force, a fim de desenvolver o espírito de equipa e consciencializar o aluno enquanto atleta e cidadão em várias temáticas. Destas passa-se a citar as que decorrerão nesta época 2016/17: a Taça da Alimentação programa onde há promoção do tipo de alimentação que um atleta saudável deve manter; a Taça das Nações é uma temática onde oferece ao atleta a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre outras cidades e os seus costumes e, quem sabe, surgir a curiosidade para viajar; a Taça da Saúde dá a conhecer diversos cuidados a ter no dia-a-dia e apresenta vários tipos de enfermidades que podem surgir na sociedade e como preveni-las; e a Taça do Ambiente onde apresenta atenções que devemos ter para preservar a qualidade do meio ambiente ou aspetos a melhorar nos hábitos da rotina.

Para além da promoção destes eventos educativos surge, também, atividades sobre as paragens letivas, no sentido de dinamizar e estimular o interesse pelo Clube, em que oferece ao atleta um espaço para diversão e aprofundamento de conhecimentos sobre a modalidade que mais gosta. Realiza-se, assim, os Training Camp e Campos de Férias, tanto na Páscoa como no Verão, recheados de atividades distintas e diversificadas onde têm a possibilidade de conhecer a cultura, a história, e as modalidades existentes no seu Clube.

Estes diversos eventos e atividades referidas, enquanto prestação de serviços de qualidade, servem como ponto estratégico para aproximar e fidelizar as famílias ao FC Porto.

2.3.2.3 Clinics

A Dragon Force “Group Clinics” tem como objectivo desenvolver as capacidades técnicas e táticas dos jogadores, bem como ajudá-los a ter mais e melhores soluções nas diferentes situações de jogo. É, portanto, uma espécie de treino personalizado e individual, em que se foca nas características e dificuldades de cada um, a fim de orientar e dar a possibilidade de acesso ao percurso de um campeão. Este programa, para ser mais atrativo, é orientado por um ídolo do FC Porto da modalidade em questão.

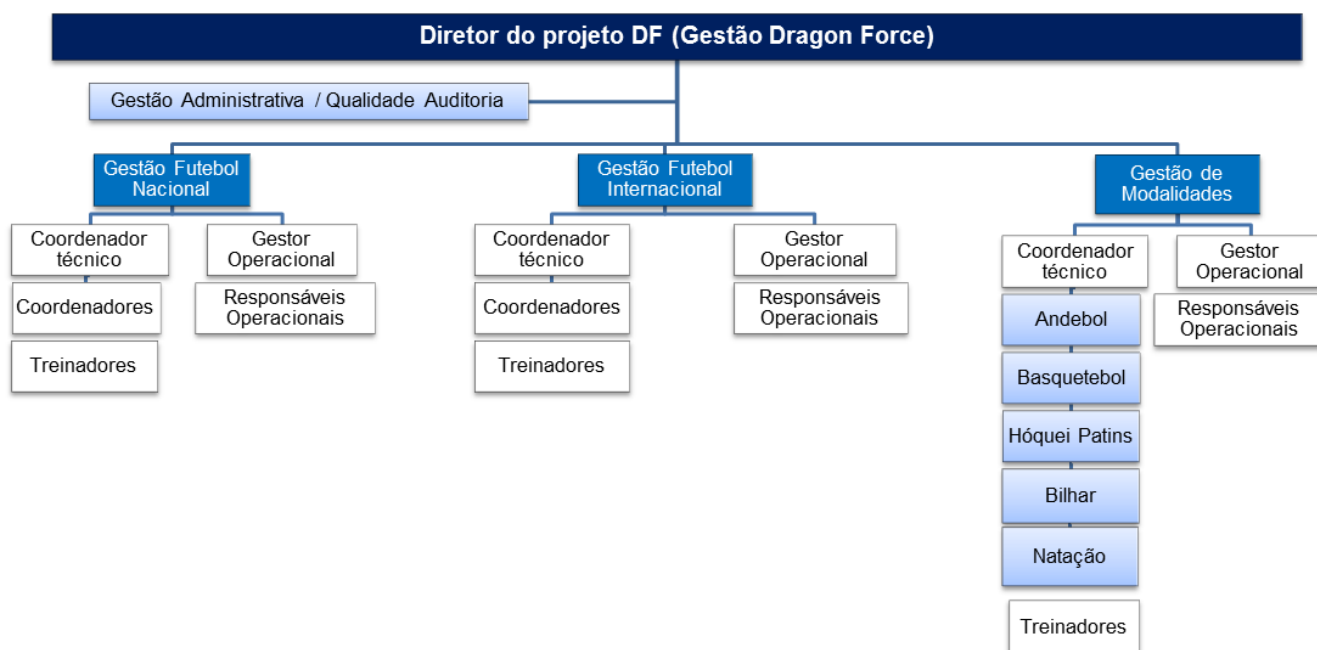
2.3.2.4 Road Show

Este termo, vulgarmente utilizado na atualidade em Portugal, significa a apresentação e promoção de uma empresa e dos seus produtos, em vários pontos do país ou até mesmo internacionalmente. Relacionando este termo à empresa FC Porto, trata-se de transportar uma breve apresentação do Clube a diferentes pontos da cidade ou país, a fim de estabelecer um contacto mais próximo com a população dessa zona em questão, oferecendo informações e partilhando um pouco da sua cultura. Estes eventos têm sido bastante promocionais, no sentido em que diminui a distância na relação com as pessoas que ainda não tiveram possibilidades de informação e torna o Clube mais familiar e afetuoso. É, portanto, um evento de divulgação que pretende atingir os interessados e curiosos, disponibilizando informações e a hipótese de se inscrever na escola Dragon Force.

2.3.2.5 Organização da Dragon Force

Na perspetiva de se enquadrar a função de Responsável Operacional dentro da organização Dragon Force, apresenta-se o organograma do projeto –

esquema 7 – e, de seguida uma breve apresentação das funções que cada um possui na contribuição de um bom funcionamento.



Esquema 7 Organograma do projeto Dragon Force

Gestor do projeto

O gestor do projeto tem como principais funções a coordenação da equipa de trabalho e do plano de promoção/comunicação das ações da Dragon Force. Realiza uma gestão do plano de atividades, plano de investimentos anual, controlo do desempenho do Sistema da Gestão de Qualidade – SGQ, e também da expansão nacional e internacional.

Gestor Administrativo

O gestor administrativo coordena o processo de certificação do SGQ reportando o seu desempenho e necessidades de melhoria ao GP. Lidera o processo de auditoria, efetua a interlocução entre todas as partes intervenientes e assegura a eficiência nos procedimentos administrativos de todas as escolas identificando as não conformidades e melhorias a realizar.

Gestor Operacional

O Gestor Operacional efetua o planeamento e gestão da operação das escolas Dragon Force, acompanhando o desempenho das tarefas dos responsáveis operacionais das escolas DF e da execução orçamental. Também tem como tarefa operacionalizar todos os eventos da DF (escolas, campos de férias, torneios temáticos). Participa no processo de seleção e recrutamento de Coordenadores, Treinadores e Responsáveis Operacionais, avaliando o seu desempenho. Realiza articulação entre várias áreas como a da saúde, da psicologia, pedagógico, secretaria desportiva e Porto Comercial.

Coordenador Técnico

Coordena e supervisiona os treinadores de acordo com o manual técnico Dragon Force e as diretrizes gerais do projeto. Desenha e operacionaliza os eventos na escola em que está alocado, realiza reuniões com os encarregados de educação, articula e acompanha permanentemente os departamentos transversais e os responsáveis operacionais.

Responsável Operacional

Informa e esclarece os Encarregados de Educação, realiza uma gestão de ocorrências nomeadamente ausência prolongada do atleta atraso de pagamentos, convocatórias para torneios, reporta todas as dúvidas/reclamações dos Encarregados de Educação para o Coordenador Técnico. Juntamente com este, elabora os planos semanais das atividades da Escola. Efetua a gestão de *stock* de equipamento desportivo e material de escritório, requisitando quando necessário ao Gestor Operacional. Assegura a comunicação interna no sentido em que todas as atividades da Escola são do conhecimento de todos os colaboradores. Mantém um rigoroso controlo relativamente à assiduidade dos atletas. Executa a gestão de arquivos e reuniões.

Treinador

Planeia e operacionaliza os treinos de acordo com o manual técnico e com as diretrizes definidas pelo Coordenador Técnico da escola. Procura exercícios propícios à aprendizagem dos atletas, capazes de estimular o seu

desenvolvimento e que simultaneamente sejam cativantes e divertidos e cumpre com a normativa operacional de funcionamento da Escola.

Team Manager

Realiza um apoio ao Coordenador Técnico e ao Responsável Operacional, isto é, faz a ligação entre treinador e encarregado de educação. Pode também desempenhar funções de delegado de jogo tais como, preenchimento de fichas de jogo apresentando-as ao árbitro antes do mesmo.

Para além destas funções presentes no organograma, toda a organização tem à disposição o apoio de vários serviços transversais demonstrados no esquema 8.

Serviços Transversais					
Saúde	Psicologia	Pedagógico	Secretaria Desportiva	Logística Desportiva	Serviços partilhados do grupo
Fisioterapia					Marketing, Jurídico
Nutrição					Contabilidade

Esquema 8 Serviços transversais de apoio à Dragon Force

a) Psicologia

O departamento de psicologia intervém no procedimento de comportamentos que podem auxiliar no processo de aprendizagem, rendimento e performance do atleta. É importante um acompanhamento de um especialista desta área desde cedo para que o atleta aprenda a lidar com as várias vertentes provenientes do desporto tais como a ansiedade, stress competitivo, esforço, frustração, gestão de tempo, entre outros.

b) Pedagógico

O departamento pedagógico atua através da oferta de um designado “Espaço Aberto”. Neste espaço, de frequência opcional, há dinamização de atividades lúdico-pedagógicas, e caracteriza-se por ser um espaço de lazer, criativo e de conforto. Este departamento é fundamental para apoiar a aprendizagem e o desenvolvimento da criança em contexto escolar, no sentido

em que minimiza quaisquer dificuldades e apresenta soluções para melhorar o seu desempenho.

c) Nutrição

Este departamento tem como objetivo a melhoria e monitorização do estado nutricional dos atletas, de modo a promover um crescimento e desenvolvimento saudáveis, tal como a otimização da performance desportiva.

d) Fisioterapia

A fisioterapia faz parte do departamento de saúde e atua na avaliação e tratamento de possíveis condições neuro-musculo-esqueléticas que possam condicionar a *performance* do atleta tanto nos treinos como nos jogos. Consoante a avaliação feita pelo fisioterapeuta, este define um plano de intervenção com objetivo tanto de reabilitação como de prevenção de lesões.

e) Secretaria Desportiva

Este serviço de secretariado envolve-se nos procedimentos relacionados com as inscrições de atletas, a verificação de documentação, a atualização dos processos dos atletas, a marcação de jogos, entre outros.

f) Logística desportiva

A Logística desportiva ocupa-se da operacionalização dos materiais, equipamentos e espaços, assegurando a sua disponibilização em bom estado de utilização. Para além disso, está ao seu cargo o serviço de lavandaria.

g) Serviços partilhados do grupo

Como referido anteriormente, os serviços partilhados do grupo, como o próprio nome indica, configuram-se no apoio às necessidades comuns de todas as empresas pertencentes ao Futebol Clube do Porto, incluindo vários departamentos, a saber: marketing, contabilidade, fiscalidade, entre outros.

2.3.2.6 Parcerias Dragon Force

O alcance e a visibilidade do projeto Dragon Force são o reflexo do êxito alcançado ao longo dos anos. Integrar o plano de parcerias oficiais do Clube permite às empresas associarem-se a uma marca vencedora e usufruírem de um conjunto de vantagens e benefícios. As parcerias referentes à época 2016/2017 são New Balance, Sports Partner, Ibersol, Primor e Casa Dona Maria Luiza conforme se apresenta o logótipo na ilustração 4:



Ilustração 4 Logótipos das parcerias da Dragon Force

2.4 Contexto de natureza funcional

Nesta secção relativa ao contexto de natureza funcional, apresenta-se a Dragon Force Basquetebol em vários âmbitos: os espaços de treino/instalações; os escalões existentes e respetivo número de atletas; o seu funcionamento: horários, inscrições e mensalidades; a apresentação das componentes presentes no calendário anual de atividades do minibasquete; uma reflexão em torno da afluência de atletas dos sub 06 aos sub 12; por fim, uma análise SWOT sobre o funcionamento deste projeto (revelando a minha perspetiva).

2.4.1 Instalações Dragon Force Basquetebol

A Faculdade de Desporto da Universidade do Porto disponibiliza o Pavilhão Multiusos onde treina maioritariamente os escalões entre Sub13 aos Sub16. Localiza-se na Rua Dr. Plácido Costa, nº91 4200-450.



Ilustração 5 Instalação DF Basquetebol - FADEUP

No Externato Nossa Senhora do Perpétuo Socorro temos à disposição um outro pavilhão onde treina a maioria das vezes os minis, isto é dos Sub6 aos Sub12, e é o local do presente estágio. Este externato tem lugar na Rua de Costa Cabral, 120-148, e oferece uma sala de apoio aos encarregados de educação, sala médica equipada para fisioterapeuta.



Ilustração 6 Instalação DF Basquetebol - Externato Perpétuo Socorro

No Pavilhão do Lagarteiro treina apenas os Sub18 e situa-se na Avenida Francisco Esteves.



Ilustração 7 Instalação DF Basquetebol - Pavilhão do Lagarteiro

2.4.2 Escalões

Como referido anteriormente, a escola Dragon Force Basquetebol divide-se em vários escalões consoante a idade, sendo que cada um é orientado por dois treinadores, um principal e um adjunto. Neste sentido, e para melhor compreensão da dimensão e da adesão a esta modalidade, segue-se os dados relevantes referentes a cada uma.

No que diz respeito à época 2016/2017 no escalão de sub6 treinam os atletas nascidos depois de 2011. Neste escalão de apresentação à modalidade, onde os treinos se baseiam no primeiro contacto com a bola e o significado geral do basquete, crescimento pessoal com o desporto coletivo, interagindo com outros atletas da mesma idade tenta ser de certa forma atrativo para cativar o interesse da criança. De momento, frequentam 4 atletas. No escalão Sub 08, treinam os atletas que nasceram entre 2009-2010, e conta com uma turma de 21 atletas. Neste escalão já se pode apresentar alguns conceitos base como passe, drible e lançamento relativamente à técnica da modalidade. O escalão Sub 10 é constituído por 19 atletas que nasceram entre 2007-2008. Neste escalão é fundamental iniciar-se a aprimorar a técnica a fim de corrigir possíveis erros anteriormente adquiridos. Para além da técnica pode introduzir-se alguns elementos táticos básicos. O escalão Sub 12 divide-se em duas turmas que se denominam: Sub 12 Escola e Sub 12 Competição/Sub13 e treinam um total de 27 atletas, nascidos entre o ano 2005 e 2006. Esta divisão é feita pelas necessidades de enquadramento do desenvolvimento técnico.

Os quatro escalões até agora referidos representam, no total, 71 dos atletas da Dragon Force e são pertencentes ao “Minibasquete”, ou convencionalmente adaptado para a linguagem dentro da organização: “Minis”. Estes são orientados pela coordenadora Daniela Gomes.

No escalão Sub 14 existe a equipa feminina e masculina sendo apresentado como Sub 14F e Sub 14M respetivamente. O escalão feminino é constituído por 15 atletas e o masculino por 13, nascidos entre 2003 e 2004, perfazendo um total 28 atletas. Foi criada uma equipa feminina de formação após a sua extinção à 6 anos atrás (2010/2011 – última época). A criação desta equipa deve-se ao facto da presença de muitas meninas no minibasquete e de forma dar continuidade das atletas no clube criou-se a equipa sub14F. No escalão Sub 15 e Sub 16 treinam 14 atletas em cada um, nascidos entre 2001-2002 e 1999-2000 respetivamente. E por fim, os Sub 18 que constituem a equipa com 16 atletas nascidos entre 1997-1998. A tabela 1 apresenta todos estes detalhes de forma esquemática para uma melhor compreensão.

No total, toda a equipa Dragon Force Basquetebol apresenta um compromisso com 143 atletas de várias idades.

		Escalão	Ano	Atletas		
Responsável Operacional Joana Rosas	Coordenadora Daniela Gomes	Sub 06	2011-12	3	71	Total 143
		Sub 08	2009-10	22		
		Sub 10	2007-08	19		
		Sub 12	2005-06	17		
Responsável Operacional Miguel Alves	Coordenadora Isabel Lemos	Sub 13	2004-05	10	72	
		Sub 14 F	2003-04	15		
		Sub 14 M	2003-04	13		
		Sub 15	2002-03	14		
		Sub 16	2001-02	14		
		Sub 18	1999-00	16		

Tabela 1 Dragon Force Basquetebol: escalões e número de atletas

2.4.3 Horários, Inscrições e Mensalidades

A escola Dragon Force é aberta a todos jovens de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 4 e 18 anos de idade, sendo que a competição se inicia a partir dos 13. O seu funcionamento é durante 11 meses, desde Setembro até Julho, de segunda a sexta-feira das 18h às 21h30 e sábados das 9h30 às 12h30. O espaço aberto encontra-se disponível a partir das 17h30 nos dias úteis e de utilização livre e opcional.

O responsável operacional, todas as semanas envia, aos encarregados de educação, treinadores, team managers e fisioterapeutas, o plano semanal de treinos e jogos para o bom funcionamento dos escalões.

O valor da inscrição para a época 2016/17 é de 55 euros e engloba o Kit Dragon Force, o seguro desportivo e a caderneta do aluno. Sendo sócio do clube, o atleta usufrui de um desconto de 5 euros sobre a inscrição e mensalidades. Se for caso de renovação o atleta paga 25.

No que respeita ao valor anual e mensal, está descrito na tabela 2.

Basquetebol	Iniciação e Básico		Intermédio Avançado Expert		Sócios	
Frequência Semanal	Valor Mensal	Valor Anual	Valor Mensal	Valor Anual	Desconto mensal	Desconto anual
1x	25€	250€	30€	300€	5€	55€
2x	35€	350€	40€	400€		
3x	45€	450€	50€	500€		
Competição Rapazes	40€					
Competição Raparigas	35€					
Kit Competição	A		B		C	
	135€		115€		65€	

Tabela 2 Preçário DF Basquetebol época 16/17

Na nomenclatura interna da organização, Iniciação corresponde ao sub 06, Básico ao sub 08, Intermédio ao sub 10, Avançado ao sub 12 e Expert são todos os escalões seguintes que já entram em competições. Os rapazes e raparigas de competição, independentemente dos treinos que frequentam são estabelecidos um valor fixo. No que respeita aos diferentes tipos de Kit de competição o Kit C inclui equipamento principal, equipamento alternativo e o

pólo; o Kit B inclui tudo o que o C inclui mais um fato de treino e o Kit A inclui tudo o que o B inclui mais um *kispo*.

Existem outros descontos acumulativos consoante cada caso como, opção de pagamento antecipado, pagamento por débito direto, descontos em caso de irmãos e desconto por ser aluno do Externato Perpétuo Socorro.

2.4.4 Calendário de Atividades

O Calendário Anual de Atividades compreende alguns eventos competitivos de vários tipos apresentados no quadro 2:

Atividades de Captação	Estas atividades são eventos com objetivos de captação, que envolve um evento aberto a crianças que ainda não estão dentro da organização, e oferecem um primeiro contacto com a modalidade e a escola Dragon Force.
Taças Temáticas	As taças temáticas estão dispersas no calendário e têm como objetivos aplicar vários temas como nutrição, saúde entre outros, para oferecer um vasto conhecimento noutras áreas ao atleta e termos práticos e dinâmicos.
Convívio e Circuito ABP	A Associação do Basquetebol do Porto realiza concentrações regulares todos os meses para os escalões 8, 10 e 12.
Dias comemorativos	Em dias comemorativos como Dia da Mãe, Dia do Pai, Páscoa, realizam-se atividades relativas ao tema em questão e campos de férias, que fazem parte do calendário.
Outras competições	Os escolões são convidados a participar em algumas competições para iniciarem o contacto com este tipo de eventos, como uma preparação. Então, são organizadas algumas competições entre clubes para que os atletas sintam o ambiente desportivo-competitivo e o espírito de grupo.

Quadro 2 Componentes presentes no calendário anual do minibasquete

2.4.5 Análise de atletas por escalão

Esta análise, realizada ao longo do ano, foi concluída no dia 12 de maio de 2017. Contudo, importa ressaltar que a escola Dragon Force continua a aceitar novas inscrições, não esquecendo ainda a possibilidade de ocorrerem desistências. Realizou-se com o objetivo de fornecer à escola informações gráficas, de forma a identificar os meses em que se verificaram mais inscrições e mais desistências por escalão, permitindo, ainda, a avaliação da sua flutuação.

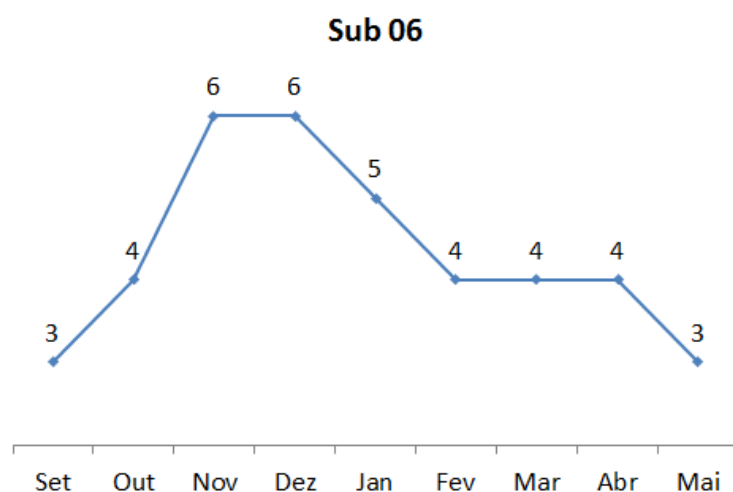


Gráfico 1 Afluência de atletas no escalão Sub 06 - época 16/17

No que respeita ao escalão dos atletas nascidos depois de 2011, verificam-se duas renovações, isto é, dois atletas que permaneceram na equipa deste o ano anterior, e quatro novas inscrições. De setembro a novembro, registaram-se inscrições; de janeiro a maio, ocorreram desistências, equiparando-se o número de atletas (três) iniciais aos finais.

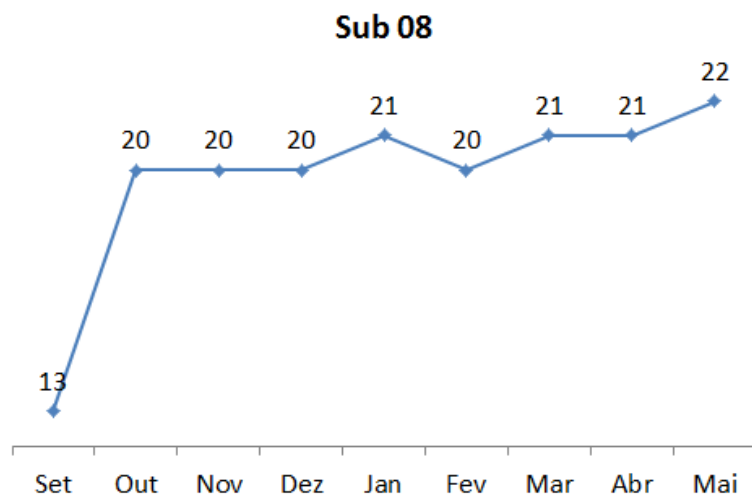


Gráfico 2 Afluência de atletas no escalão Sub 08 - época 16/17

Sobre os atletas nascidos entre 2009 e 2010, iniciou-se a época com dez renovações e três inscrições, perfazendo um total de treze atletas no mês de setembro. Verifica-se no gráfico um pico no mês de outubro com mais sete atletas incluídos na equipa, três deles tratando-se de renovações e quatro novas inscrições. Até esse momento, constituiu-se um total de treze renovações e sete novas inscrições. Neste escalão, nota-se uma evolução positiva da turma, no sentido em que aos atletas provenientes do ano anterior que renovaram a inscrição se juntaram novos atletas, contando apenas com uma desistência.

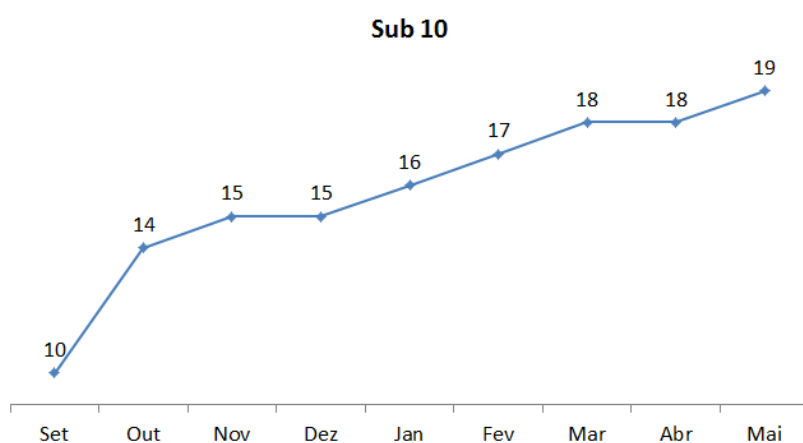


Gráfico 3 Afluência de atletas no escalão Sub 10 - época 16/17

Em relação aos atletas nascidos entre 2007 e 2008, iniciou-se a época com dez atletas, todos eles provenientes do ano transato (renovações). Em outubro, surgiram duas novas inscrições e outras duas renovações, resultando num total de catorze atletas na equipa. Na visão do gráfico, nota-se um crescimento na equipa, sem nenhuma desistência, exceto no mês de abril, em que tanto ocorreu uma desistência como uma inscrição, mantendo, assim, o número de atletas.

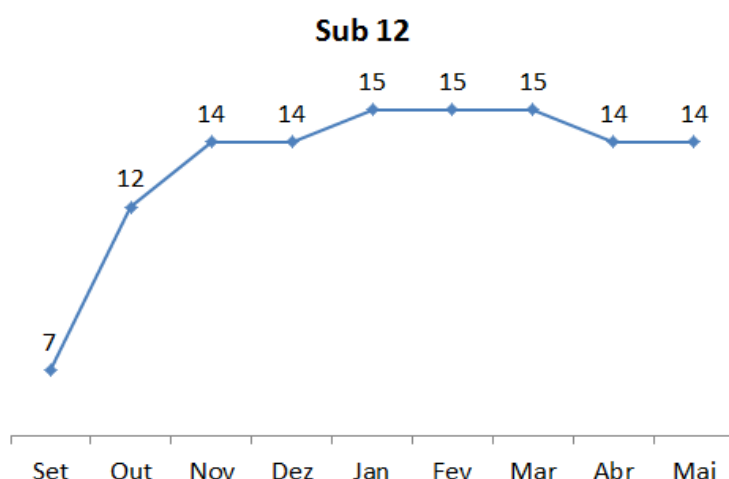


Gráfico 4 Afluência de atletas no escalão Sub 12 - época 16/17

Neste escalão, a época iniciou-se com sete elementos dos quais quatro eram do ano anterior. Em outubro, ocorreram mais três renovações, concluindo-se, assim, que, no total, surgiram sete renovações e cinco novas inscrições, formando uma turma de doze alunos. Nesta equipa, a afluência de atletas foi muito linear, no sentido em que não existiram grandes discrepâncias em cada mês, mantendo-se sempre o número de elementos, à exceção de uma desistência no mês de abril.

Após verificar os gráficos de cada escalão, apresenta-se uma tabela (tabela 3) relativamente às inscrições, renovações e desistências dos quatro escalões em causa.

	Total	Sub 6	Sub 8	Sub 10	Sub 12
Inscrições	27	4	8	7	8
Renovações	37	2	14	12	9
Desistências	6	3	1	1	1

Tabela 3 Inscrições, renovações e desistências

Conclusões:

- O número de desistências é bastante inferior ao número de inscrições e renovações, aspeto positivo para o desenvolvimento e sucesso da escola;
- O número de renovações é superior ao número de inscrições (o facto de ter atletas “garantidos” permite o sustento da DF / fidelização);
- Não se pode tecer considerações conclusivas relativamente ao número de desistências, uma vez que cada atleta desistente apresentou motivos distintos.

2.4.6 Análise SWOT do projeto DF

Após uma exposição em torno do contexto institucional do Futebol Clube do Porto e do seu projeto Dragon Force, exponho, no quadro 3, uma análise SWOT, que revela a minha opinião, de acordo com a informação que fui assimilando, ao longo da minha experiência enquanto estagiária na DF Basquetebol.

A matriz de decisão estratégica SWOT é considerada, por Pires (2007), um bom instrumento para a idealização das estratégias que podem suportar o planeamento de um projeto e significa *Strength* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

		Aspeto	
		Positivo	Negativo
Fator	Interno	STRENGTHS (força) <ul style="list-style-type: none"> - Proveniente de empresa de grande dimensão; - Grandes e variados sucessos desportivos do Clube atraem o desenvolvimento; - Disposição de vários espaços desportivos; - Apoio de vários departamentos transversais (nutrição, psicologia); - Colaboradores e treinadores de alta competência. 	WEAKNESSES (fraquezas) <ul style="list-style-type: none"> - Nº de inscrições muito inferior às do futebol; - Utilização de espaços alugados ao invés de espaços próprios; - Falta de equipas femininas; - Falta de diferentes métodos de pagamento; - Pouca utilização do Dragão Caixa; - Custo de transportes suportados pelos encarregados de educação.
	Externo	OPPORTUNITIES (oportunidades) <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e moldagem do atleta desde jovem; - Aumento do número de associados ao Clube; - Expansão de escolas a nível internacional; - Desenvolvimento de novas parcerias. 	THREATS (ameaças) <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de outros grandes clubes de formação; - Concorrência de outros clubes nas proximidades com mensalidades mais baixas; - Crise económica mundial.

Quadro 3 Análise SWOT da Dragon Force Basquetebol

No que respeita às Forças, este projeto tem como vantagem o suporte que lhe é fornecido por uma empresa incomparável, de grande dimensão e experiência, no sentido da sua cultura, tradição e história: o FC Porto. Os grandes e variados sucessos desportivos, desde a sua génese até à atualidade, dão boa visibilidade ao Clube e, conseqüentemente, proporcionam maior desejo de pertença à Dragon Force. O uso de variados espaços desportivos é uma mais-valia, permitindo a inscrição de muitos atletas, sem a preocupação de sobrelotação de um espaço único. Possuir vários departamentos transversais de apoio diário e completo, destinado a todos os escalões e de qualidade, como a nutrição e a psicologia, é uma característica cativante. Vantajoso é também o facto de os colaboradores e treinadores serem selecionados pela alta competência e capacidade de formar os pequenos atletas.

Quanto às Fraquezas da Dragon Force, foram detetadas as seguintes lacunas: em comparação com o futebol, as restantes modalidades não conseguem absorver um número tão abrangente de inscrições; os espaços utilizados na prática do desporto formação basquetebol são alugados, não se verificando a existência de um centro de treino criado especialmente para este projeto de modalidade; é notório a falta de mais equipas de atletas femininas, havendo apenas uma equipa num dos escalões; verifica-se pouca variedade de métodos de pagamento, pois só aceitam multibanco; não há uma utilização frequente do Dragão Caixa por parte dos escalões de formação, considerando-se este espaço mais familiar e acolhedor para os mais pequenos; o custo de transportes para os torneios e atividades são suportados pelos encarregados.

Em relação às Oportunidades, com este projeto, é real a possibilidade de desenvolver e moldar o atleta desde jovem pelo modelo FC Porto, formando possíveis campeões; prevê-se um aumento do número de associados ao Clube; espera-se a multiplicação de escolas a nível internacional à semelhança das escolas de futebol; pretende-se a integração de um bom plano de desenvolvimento de novas parcerias, que permitiria às empresas associarem-se a uma marca vencedora e usufruírem de um conjunto de vantagens e benefícios.

Quanto às Ameaças, verifica-se a concorrência de outros grandes clubes de formação e concorrência de clubes mais pequenos nas proximidades com

ofertas de mensalidades mais baixas. A crise económica é um problema mundial, sendo um factor que afeta o país e, consequentemente, as estruturas e organizações nacionais.

3 Realização da prática profissional

Ao fim deste tempo de licenciatura e mestrado em estudo teórico referente à “Gestão do Desporto”, a opção pela via de realização de Estágio Profissionalizante baseia-se no facto de me permitir pôr em prática essa aprendizagem e, para além disso, de a aplicar no terreno em questão e saber empiricamente o que prevalece desse estudo realizado numa empresa. Isto é, pretendia criar um contacto direto com a gestão e o seu envolvimento numa empresa desportiva de grande dimensão, neste caso, a Dragon Force, projeto desenvolvido pelo Futebol Clube do Porto. A escolha desta empresa de formação de várias modalidades incide, por um lado, no gosto pelo Futebol Clube do Porto onde já fui atleta por vários anos e, por outro, no facto de ser um clube de grande nome a nível nacional e com possibilidade de reconhecimento fora do país. Este estágio será, portanto, um espaço para possibilidade de obtenção de experiência e formação, dando oportunidade para estimular os conhecimentos teóricos, até então adquiridos, interagindo com as situações práticas, a fim de evoluir e amadurecer enquanto profissional.

O estágio teve início em setembro de 2016 e terminou no mês de maio de 2017, tendo, portanto, uma duração de oito meses. Desses meses, estive presente no ativo do meu estágio 156 dias completando um total de 638 horas, que representam uma média de 19 horas semanais, como evidencia a tabela em anexo n.º1. Foi supervisionado pela Gestora Operacional Ana Cunha e orientado pela Coordenadora dos Minis, Daniela Gomes.

Para além da possibilidade de colocar em prática todo o estudo teórico até agora realizado, o convívio com o basquetebol torna-se também desafiante, no sentido em que nunca tive um contacto muito próximo com esta modalidade, tornando toda esta descoberta muito mais aliciante.

Neste estágio, desempenhei as funções de Responsável Operacional – apoio ao Gestor Operacional – e de Team Manager da equipa mini 12.

3.1 Team Manager

O Team Manager – gestor da equipa – realiza tarefas relativas ao funcionamento da equipa. Com a existência deste cargo, deixa de haver necessidade de um seccionista para a modalidade, a passa a haver um Team

Manager (TM) para cada escalão que fica responsável por uma ou mais equipas e oferece apoio permanente ao responsável operacional.

Portanto, expõem-se as várias tarefas de um TM: Gestão de jogos oficiais e particulares, contacto com os responsáveis dos clubes e secretaria desportiva relativamente aos exames médicos e outros documentos importantes, requisição de equipamentos ou materiais, previsão das necessidade de reuniões e orientação da mesma. Para além destas, executa tarefas principais como a intercomunicação entre treinador, encarregados de educação, responsável operacional e outros elementos; acompanha a equipa nos treinos e nos jogos; e controla a assiduidade e pontualidade dos atletas.

3.2 Responsável Operacional

O cargo de Responsável Operacional está relacionado com a participação ativa em eventos na parte da organização dos mesmos, partilha de informação e comunicados sobre a atividade ou evento e execução de tarefas diárias no local de treinos, como organização de documentos, atendimento aos pais e passagem de informação para estes, entre outras.

Concretiza a organização administrativa, a receção aos encarregados de educação e atletas, para além de ser uma presença constante para informar e esclarecer qualquer questão e executar um controlo de entradas e saídas do estabelecimento. Realiza a interligação de departamentos transversais, controlo mensal de pagamentos e presenças, concebe comunicados, distribui por todos o plano de treinos da semana (todas as semanas), passagem de informação a todos os intervenientes da organização e colaboradores da Dragon Force sobre o local de todas as atividades (fisioterapeuta, loja do associado). Efetua especificamente preenchimento de relatórios mensais obrigatórios, de envio para a auditoria, tais como Atas de Reuniões realizadas nesse mês, fichas de eventos, Relatório do Mês, Planos de Promoção da Dragon Force ou de evento, Mapa de Área que trata de todas as reclamações, anomalias de equipamento ou da instalação, etc. e o Documento de Desistências de alunos. Apresenta-se, no anexo 16, o cronograma das tarefas de um Responsável Operacional.

Esta época 2016/2017, a Dragon Force Basquetebol muniu-se do apoio de dois Responsáveis Operacionais na sequência de dois espaços de treino. Sendo que todo o trabalho desenvolvido de ambos tinha que estar em concordância, partilhando conhecimento, verificou-se um trabalho de equipa muito intenso (ao ponto de sermos encarados como apenas “um”), pois fornecia-se informação de tudo o que acontecia ao Gestor Operacional de Modalidades.

3.3 Caracterização e objetivos

Neste estágio, exerci principalmente a função de Responsável Operacional (RO). Um RO deve ter um perfil muito polivalente, adequado à sua função, deve ser dinâmico, proativo, flexível, comunicativo, deve transmitir uma imagem de confiança, segurança, simpatia e deve ter uma grande capacidade organizativa, sendo este elemento que dá a imagem à Dragon Force, pois é o primeiro contacto que as pessoas externas estabelecem, tendo que manter uma boa postura e uma boa aparência.

Durante este estágio, são variados os objetivos gerais a atingir:

- Conhecer a realidade empresarial/institucional e o mundo do trabalho;
- Adquirir conhecimentos práticos;
- Obter de experiência prática na gestão;
- Conhecer o funcionamento de um clube de grande dimensão;
- Interagir com profissionais experientes;
- Desenvolver hábitos de trabalho, espírito empreendedor e sentido de responsabilidade.

Relativamente às funções desempenhadas, propus-me a alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Fornecer apoio administrativo e de relações públicas com Encarregados de Educação dos atletas;
- Realizar interligação entre estes e a coordenação;
- Contactar com as especificidades da organização;
- Desenvolver habilidades intra e interpessoal;
- Colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante a minha frequência universitária.

3.4 Apresentação anual das funções realizadas

Ao longo do ano, foram surgindo novas funções, que tiveram continuidade ao longo do estágio, pelo que criei um quadro onde fosse possível visualizar o mês da realização de cada uma delas. No quadro 4 é apresentado as funções e os respetivos meses.

	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Contacto com empresa e marcação de reuniões	X									
Adaptação à entidade de estágio		X								
Preenchimento e recolha de documentos (Fichas de ins.)		X	X							
Controlo de presenças mensais		X	X	X	X	X	X	X	X	
Promoção - Entrega de Flyers		X	X		X	X		X	X	
Desenvolver a tarefa de Team Manager Sub12Escola			X	X	X	X	X	X	X	
Controlo da distribuição de equipamentos e stock disponível				X	X	X	X	X		
Marcação de consultas de nutrição							X	X	X	
Preenchimento de Atas de Reunião				X	X	X	X	X	X	
Atualizações da base de dados (Contactos, novas ins.)		X	X	X	X	X	X	X	X	
Verificação de pagamentos das mensalidades			X	X	X	X	X	X	X	
Inventário de material disponível			X		X		X		X	
Apoio nas atividades		X	X	X	X	X	X	X	X	
Desenvolvimento do Relatório de Estágio			X	X	X	X	X	X		
Entrega do Relatório									X	
Apresentação do relatório										X

Quadro 4 Funções realizadas durante o ano de estágio

3.5 Tarefas

Pires (2005) expressa, no quadro 1, que as tarefas têm de ser ponderadas, tendo em conta as funções da gestão e os seus fatores de desenvolvimento que possibilitam ao gestor de potencializar a sua atividade.



Quadro 5 Tarefas do gestor x Funções da gestão x Factores de desenvolvimento (Pires, 2005, p. 62)

As tarefas do gestor (concepção, informação, interrelação, decisão) têm de ser pensadas, considerando as funções da gestão (planear, organizar, liderar, coordenar, comandar e controlar) e os fatores de desenvolvimento desportivo (orgânica, actividades, marketing, formação, documentação, informação, instalações, apetrechamento, quadros humanos, economia e finanças, normativo, gestão), que possibilitam que o gestor operacionalize as suas funções, planificando a sua ação futura (Pires, 2005).

A Comunicação, a Gestão e o Controlo são os aspetos relevantes para o desenvolvimento desta organização. Para as desenvolver, passa-se a caracterizar então as tarefas principais deste estágio.

Comunicação	Interna	Divulgação de informação a elementos pertencentes à instituição
	Externa	Comunicados a todos os que não estão diretamente envolvidos na empresa
Gestão	Ocorrências	Informação de todos os acontecimentos e incidentes
	Stock	Registo de equipamentos e materiais
	Pagamentos	Verificação de mensalidades e outros
	Arquivos	Organização da documentação e sua revisão constante
	Reuniões	Definição de horários de atendimento compatível com os envolvidos
Controlo	Planeamento Semanal	Realização de ajustes necessários consoante disponibilidade dos espaços
	Alunos	Presenças e faltas, bem como saída e entradas dos mesmos

Quadro 6 Caracterização das tarefas principais do estágio

Segundo Vasconcelos e Calado (2014), a comunicação é de grande importância quer para a sociedade quer para o desporto, sendo que não aparece apenas verbalmente, mas também sob forma não-verbal e em diversas situações; supor que comunicar corretamente é algo fácil é um dos maiores problemas na comunicação humana, pois é um processo sensível e se compõe por uma infinidade de elementos que interagem simultaneamente: o relacionamento dos protagonistas, os significados, o contexto (tempo e lugar) os motivos e os efeitos, entre outros.

Chiavenato (2000), define comunicação como um processo de transferência de informação e a compreensão de uma pessoa para outra, isto é, o ponto que as liga para compartilharem sentimentos e conhecimentos, não sendo possível comunicar sem a existência destes dois elementos: a que transmite a mensagem e a que recebe.

A circulação de informação em qualquer organização só é cumprida se houver comunicação. É através da comunicação que se garante a existência e sobrevivência da própria empresa sendo, portanto, um elemento fundamental, ou seja, sem este meio de passagem de informação, nada poderia funcionar. O fluxo comunicacional interno e externo afeta a eficácia e a eficiência, considerando-se de capital importância e motivo de grande parte do sucesso, o

domínio e o controlo da comunicação nas organizações desportivas (Sarmento & Caraméz, 2005).

A circulação de informação em qualquer organização só é cumprida se houver comunicação. É através da comunicação que se garante a existência e sobrevivência da própria empresa sendo, portanto, um elemento fundamental, ou seja, sem este meio de passagem de informação, nada poderia funcionar. O fluxo comunicacional interno e externo afeta a eficácia e a eficiência, considerando-se de capital importância e motivo de grande parte do sucesso, o domínio e o controlo da comunicação nas organizações desportivas.

3.5.1 O meu dia-a-dia

Chegava ao Externato Perpétuo Socorro mais cedo do que a hora prevista, a fim de verificar as condições de ambiente favorável para o treino, evitando possíveis “surpresas”, e de certa forma a oferecer segurança e cuidado com a entidade.

Realizar a requisição das chaves da sala de atendimento aos pais, da arrecadação de material e de balneários para posteriormente ceder aos treinadores e atletas, respetivamente, era também uma tarefa regular. Posto isto, instalava-me e fazia a verificação do email (dragonforce.basquetebol@fcporto.pt): era necessário dar respostas a possíveis emails recebidos (justificação de falta do aluno ao treino), passagem de informações (plano semanal, alterações, eventos, local e horário de concentração para os jogos), marcações de consultas com a nutricionista, entre outros.


Esta época, ao contrário do que acontecia nos anos anteriores, o Responsável Operacional não era responsável pelas inscrições, recebimento de pagamentos e mensalidades. O motivo proveio de alguns infortúnios passados, uma vez que existia apenas um elemento responsável por toda a equipa, pagamentos e documentos, ocorrendo algumas perdas de documentos e falhas nos registos de pagamentos. Desta forma, para minimizar estas adversidades, a Dragon Force optou, este ano, por ter uma colaboradora, Alexandra Cruz, que se dedica a essas tarefas. Os Responsáveis Operacionais têm, obrigatoriamente, que ter conhecimento imediato sobre a sua atividade.

Por exemplo, numa nova inscrição, o RO tem vários procedimentos a realizar, tais como: incluir novo aluno na base de dados, acrescentar novo contacto no grupo “contactos de email”, partilhar esta nova inscrição com o treinador do escalão em que se inseriu, requisitar equipamento para o novo atleta e, por fim, registar no documento de controlo de mensalidades.

No final do dia de estágio, há que realizar uma verificação de material – se está todo e sem anomalias – e de balneários – deixado em boas condições e sem esquecimento de algo por parte dos atletas, como mochilas, casacos, sapatilhas, etc, desligar toda a iluminação do estabelecimento e entregar a chave ao segurança.

3.6 Atividades

Na seguinte ilustração apresenta-se o calendário de plano de atividades relativamente ao Minibásquete. Este plano ao longo do ano foi sofrendo algumas alterações (alterações de datas/local, acrescento de atividades).

			Calendário Actividades Minibasquete 2016-17
Outubro	1	Sub12/10/8/6	Abertura de Época 10h - 13h Quinta do Covelo
	5	Feriado	
	24 a 28	Captação	Treinos / Aulas Perpétuo Socorro
Novembro	1	Feriado	
	26	Sub12/10/8/6	Taça da Alimentação CLIP + Guifões
Dezembro	1	Feriado	
		Sub10	Torneio de Natal Scalábis
	3	Sub12/10/8/6	DF Social + Exibição Jogo Séniores 18h Dragão Caixa
	8	Feriado	
	10 - 10h15h	Sub12/10/8/6	Actividade de Natal
	Férias Natal		19 a 2 Janeiro
Janeiro	15	Sub12	Circuito ABP - Guifões
	22 - Manhã	Sub10	Convívio ABP - Póvoa
	29	Sub12	Circuito ABP - Coimbrões
Fevereiro		Captação	Basket Vai ao Pavilhão
	5 - 9h30 e 10:30	Sub10	Convívio ABP Centro Escolar da Maia
	12 - 9h30 e 10:30	Sub8	Convívio ABP - FC Gaia
	12 - 9:30 e 10:30	Sub12	Circuito ABP - Alfena
	18	Sub12/10/8/6	Taça das Nações Juventude Pacense + Vasco Gama
	19	Sub10	Torneio Illiabum
	Férias Carnaval		27 a 1 Março
Março		Captação	Basket vai ao Estádio
	4 - Manhã		DF Social
	5 - 10h30 e 11h30	Sub10	Convívio ABP - Pav. EB 2/3 Leça da Palmeira
	11 - 9:30 e 11:30	Sub12	Circuito ABP - Fadeup
	12	Sub12/10/8	12 Horas Minibasquete - Póvoa
	18	Sub12/10/8/6	Dia Do Pai
	26	Sub8	FCGaia 10h30 e 11h30
		Sub10	FCGaia 10h30 e 11h30
Sub12		Circuito ABP - Valongo 10h30 e 11h30	

Abril	2 - 10h30 e 11h30	Sub8	Pav. Eng António Maia - Guifões
		Sub12 E	
	8	Sub10	Torneio Beatriz Santos
		Sub8	Torneio CAD/CBB (Manhã) + Torneio Beatriz Santos (Tarde)
	8	Sub12	Torneio Cidade Viseu
	9		
	14	Sub10+Sub12	Torneio Vasco Da Gama
	15		
	15	Feriado	
	Férias Páscoa		5 a 18 Abril
	Campo de Férias Páscoa DF (10, 11, 12 e 13)		
	22	Sub12/10/8/6	Taça da Saúde CLIP + Fides
	23	Sub8/12E	Convivio ABP
	25	Feriado	
	30	Sub8/10	Convivio ABP
Maio	1	Feriado	
	6	Sub12/10/8/6	Dia Da Mãe
	7	Sub12 C	Torneio Vigo
		Sub8	Convivio ABP
	14	Sub8/10	Convivio ABP
	20	Sub12/10/8/6	Taça da Cidadania Vasco da Gama + Desp. Leça
	21	Sub8	Convivio ABP
	27 e 28	Sub10	Torneio Salesianos "Fernada Maia"
	28	Sub8/12E	Convivio ABP
Junho	3	Sub8/10	Torneio Porto de Son
	4	Sub12	
	4	Captação	Open Day
	10	Sub12/10/8	Dia do Minibasquetebol - ABP
	17 e 18	Sub12/10/8	Torneio MATOS PACHECO - DragonForce Clinic MONCHO LOPEZ

Ilustração 8 Calendário de atividades Minibasquete - época 16/17

- **Atividade de Abertura da Época 2016-17**

Esta atividade tem lugar na Quinta do Covelo no dia 1 de outubro de 2016 e serve para promover a modalidade basquetebol e o Futebol Clube do Porto – Dragon Force junto da população em geral. Tem como objetivo dar início a uma nova época e divulgar a imagem do clube. Consiste na realização de jogos com referência à modalidade onde se promove a interação dos atletas e dos cidadãos presentes no local.

Nesta primeira atividade de abertura da época, não participei ativamente no seu desenvolvimento, nem na sua promoção antecipada, nem na organização do mesmo, devido à minha recente entrada na organização e, neste sentido não cooperei. No entanto, esta atividade possibilitou-me um primeiro contacto com os treinadores e coordenadores, permitindo-me apresentar. Durante todo o evento, foi-me atribuída a função de publicitar a Dragon Force, estando num local estratégico onde conseguisse chegar à maioria das pessoas que por lá passava. Neste sentido, foi um sucesso, pois entreguei a maioria dos 300 flyers disponíveis (anexo 21).

. Assim, a promoção da modalidade e da escola Dragon Force e a participação de todos os escalões de formação foram objetivos concretizados, sendo que, como aspetos a melhorar na próxima atividade, apontou-se a publicitação antecipada para o evento ter mais impacto. Em anexo 2, o projeto e relatório desta atividade.

- **Treinos / Aulas Perpétuo Socorro**

Entre os dias 24 e 28 de outubro, no Externato Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, realizaram-se treinos no horário das aulas de Educação Física, contando com a colaboração do Professor desta disciplina, Professor António Manuel. Foi-me proposto contactar com o mesmo, a fim de saber a sua concordância com esta atividade. Após ter o seu consentimento, procedi ao pedido dos horários das aulas de Educação Física para cada ano escolar. Após reunir com os treinadores, apresentou-se um plano como exposto no quadro 5.

Esta atividade vem no seguimento das atividades de captação realizadas anteriormente, com a singularidade de que esta seria direcionada a cada faixa etária, isto é, mais personalizada a cada aluno. Teria portanto, também, como objetivo a captação de atletas e, para além disso, a passagem de informação de que, quem frequenta esta escola, tem vantagem promocional relativa à inscrição na Dragon Force. Houve contacto com mais de 150 alunos (do 1º ao 6ºano), tendo este número superado as expetativas.

Aspetos a melhorar seria uma melhor divisão de grupos, sendo necessário saber antecipadamente o número mais aproximado possível de participantes; bem como o meio de promoção mais funcional, uma vez que se despendeu algum tempo a escrever os horários respetivos de cada escalão.

Considerações futuras relativamente a esta atividade prender-se-iam com a realização desta, na primeira ou segunda semana de aulas, a fim de captar mais o interesse dos encarregados de educação para facilmente conseguirem conjugar esta atividade extra curricular com o horário do seu educando.

Data	Hora	Turma	Treinadores
24 Out	15h35 16h25	1º Ano	Andreia Marçal Miguel Couto
25 Out	16h30 17h25	2º Ano 3º Ano	Rita Moreira Filipe Ferreira
27 Out	9h20 10h10	5º Ano	Andreia Marçal Pedro Travanca
28 Out	9h20 10h10	6º Ano	Diogo Amílcar Pedro Travanca
28 Out	16h40 17h30	4º Ano	Rodrigo Rego Fernando Cardoso

Quadro 5 Dados de Organização para atividade de captação

- **Taças temáticas**

Taça da Alimentação

Este evento, realizado pela Dragon Force, é característico de uma “Taça temática”. Realiza-se a 26 de novembro, na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, contando com a participação de mais duas equipas: Vasco da Gama e Guifões SC. Este convívio visa a dinamização da escola, bem como a sensibilização dos atletas para as questões da Alimentação.

Organizado principalmente pelos nutricionistas, a minha função inicial foi enviar um comunicado via email aos Encarregados de Educação sobre o decorrer deste evento (hora de concentração, hora dos jogos, e em que consistia o evento). Os clubes convidados estão familiarizados com a atividade, pois têm vindo a participar nela ao longo de vários anos e, portanto, torna mais fácil a partilha de informação efetuada pela coordenadora e a organização do calendário dos jogos apresentado no quadro 8. No dia do evento, a chegada antecipada é fundamental e exigido pela Dragon Force, pois tenho que efetuar vários procedimentos antes de dar início ao evento tais como: abertura do

pavilhão, da sala de atendimento e verificação das condições dos balneários. Posto isto, devo atribuir um balneário a cada equipa, isto é, imprimir e anexar nas portas de cada um, a respetiva equipa. Com a chegada dos organizadores, há sempre algo a fazer como a colocação do material para prontificar o início das atividades planeadas. Posteriormente, efetuei a receção aos pais das equipas convidadas informando dos balneários, bancadas e local do pavilhão para o qual os seus educandos tinham que se dirigir.

Estas tarefas são sempre realizadas em cada evento de “Taça Temática”. O objetivo da atividade seria proporcionar aos atletas situações de competição informal, convívio com outros clubes, promoção da escola e a sua filosofia e, o mais importante de todos, sensibilizar os alunos para as questões alimentares. No final de cada evento, é preenchido um documento designado “ficha de evento”.

Taça das Nações

Trata-se de mais um evento singular referente a uma “Taça temática” da Dragon Force. Realiza-se a 18 de fevereiro de 2017, na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, onde participam duas equipas convidadas: Vasco da Gama e Juventude Pacence. Este convívio visa dinamizar a escola bem como o conhecimento dos atletas sobre as Nações.

Esta atividade é organizada principalmente pela coordenação, a minha função, baseia-se no que já foi referido anteriormente, partilha de informação aos encarregados via email. Uma vez mais, os clubes participantes, já estão acostumados a este tipo de convites, tendo uma boa adesão dos clubes convidados nestas atividades temáticas. Todas as condutas referidas anteriormente, são os procedimentos habituais a ter: chegada antecipada, verificação dos espaços, atribuição de balneários às respetivas equipas, receção dos participantes e envolvidos na atividade, entre outros. No quadro 7, apresenta-se a organização do calendário de jogos para este dia.

A possibilidade de proporcionar aos atletas situações de competição informal, convívio com outros clubes, e alargar o conhecimento sobre as Nações do Mundo às crianças participantes são os objetivos subjacentes a esta atividade. No anexo 6 apresenta-se o comunicado desta atividade aos pais e a estrutura desenvolvida da mesma.


Taça da Saúde

Como já foi apresentado todas as tarefas a realizar num evento de Taça Temática, explico que a Taça da Saúde envolve um torneio, em que a temática se centra no funcionamento e importância de alguns órgãos fundamentais para o bom funcionamento do organismo humano. A organização do calendário dos jogos apresentada no quadro 6. No anexo 7, apresenta-se o comunicado que realizei para o Basquetebol e, posteriormente, foi partilhado com os encarregados de educação, documento adaptado de um já existente para o futebol.

Taça da Cidadania

Nesta atividade foi-me solicitada a função de divulgação do evento no sentido em realizei o *flyer* promocional – em anexo 8 – e participei na entrega do mesmo aos escalões sub 08, 10 e 12. Este ano o tema foi a Formação Cívica e tenta promover ao atleta a consciência de um cidadão responsável em que se consideraram temas como a prevenção de incêndios, a prevenção rodoviária, prevenção de perigos da internet entre outros.

Durante a realização da mesma, auxiliei a aparelhar e arrumar o material necessário para o bom funcionamento da atividade.


**FC Porto
DRAGON
FORCE**

Calendário Taça da Alimentação DragonForce/FCPorto - 26 Novembro 2016

9h30 -10h15	Campo 1	Sub10	Dragon Force x Vasco da Gama	FADEUP
	Campo 2	Sub8	Dragon Force x Vasco da Gama	
	Campo 3	Sub12	Dragon Force x Vasco da Gama	
10h20 - 11h30 Actividade Sub6				
10h20 - 10h40 Actividade Taça Temática (Vasco da Gama + Dragon Force)				
10h50 -11h35	Campo 1	Sub10	Vasco da Gama x Guifões	
	Campo 2	Sub8	Vasco da Gama x Guifões	
	Campo 3	Sub12	Vasco da Gama x Guifões	
11h40 - 12h Actividade Taça Temática (Guifões + Dragon Force)				
12h10 - 12h50	Campo 1	Sub10	Dragon Force x Guifões	
	Campo 2	Sub8	Dragon Force x Guifões	
	Campo 3	Sub12	Dragon Force x Guifões	


Quadro 8 Alinhamento da atividade Taça da Alimentação


**FC Porto
DRAGON
FORCE**

Calendário Taça das Nações DragonForce/FCPorto - 18 Fevereiro 2017

9h30 - 10h15	Campo 1	Sub10	Dragon Force x Vasco da Gama	FADEUP
	Campo 2	Sub8	Dragon Force x Vasco da Gama	
	Campo 3	Sub12	Dragon Force x Vasco da Gama	
10h20 - 11h30 Actividade Sub6				
10h20 - 10h40 Actividade Taça Temática (Vasco da Gama + Dragon Force)				
10h50 - 11h35	Campo 1	Sub10	Vasco da Gama x Juventude Pacence	
	Campo 2	Sub8	Vasco da Gama x Juventude Pacence	
	Campo 3	Sub12	Vasco da Gama x Juventude Pacence	
11h40 - 12h Actividade Taça Temática (Guifões + Dragon Force)				
12h10 - 12h50	Campo 1	Sub10	Dragon Force x Juventude Pacense	
	Campo 2	Sub8	Dragon Force x Juventude Pacense	
	Campo 3	Sub12	Dragon Force x Juventude Pacense	

Quadro 7 Alinhamento da atividade Taça das Nações


**FC Porto
DRAGON
FORCE**



Calendário Taça da Saúde DragonForce/FCPorto - 22 Abril 2017

9h00 - 9h45	Campo 1	Sub10	Dragon Force x CLIP	FADEUP
	Campo 2	Sub12	Dragon Force x CLIP	
10h - 10h45	Campo 1	Sub10	CLIP x FIDES	
	Campo 2	Sub12	CLIP x FIDES	
11h - 11h30 Actividade Taça Temática				
11h30 - 12h15	Campo 1	Sub10	Dragon Force x FIDES	
	Campo 2	Sub12	Dragon Force x FIDES	

Quadro 6 Alinhamento da atividade Taça da Saúde

- **Torneio e convívio de Natal**

O torneio de Natal (atividade em que se pretendeu realçar o valor “família”, em consonância com o espírito natalício) foi uma atividade em que atletas e encarregados de educação formaram equipas. O torneio, organizado pelos treinadores, incluía várias atividades desportivas que pudessem ser agradáveis para todos.

A minha intervenção nesta atividade iniciou-se pela partilha de informação via email sobre a mesma e recolha dos elementos que iriam participar tanto no torneio como no convívio. Posteriormente, como o convívio tinha um custo de pré-pagamento, criei uma lista onde pudesse registar os dados importantes e assegurar, tanto para mim, como para quem pagou, que tinha efetuado a inscrição do convívio. De modo prático, tirei um impresso de uma tabela com os seguintes dados a registar: Nome do Atleta, Número de Acompanhantes, Pagamento efetuado, Rúbrica e Data, como apresenta o anexo 5. Depois de recolher todos os pagamentos até à data estipulada para tal, juntei a tabela e dei à coordenadora, a fim de agilizar com a empresa de *catering*.

No dia do evento, realizei todos os procedimentos normais, já referidos anteriormente: chegada antecipada para abertura e verificação de espaços, ajuda na montagem de material, receção dos pais aquando da sua chegada informando dos locais a utilizar (balneários, pavilhão, local do convívio após torneio), apoio a qualquer tipo de questão que pudesse surgir.

- **12Horas de Minibasquete**

Trata-se de um evento interassociativo com dimensão significativa que tem como objetivo a promoção do Minibasquete e proporcionar um intercâmbio enriquecedor de vivências desportivas aos jovens intervenientes. É organizado pela Associação de Basquetebol do Porto – ABP e, na presente época, esta atividade decorreu no dia 12 de Março, na Póvoa de Varzim. As minhas funções para este evento basearam-se na passagem de informação da coordenadora para os encarregados de educação e a recolha de confirmações das presenças dos atletas com interesse em participar. Para além disso, com o apoio do treinador, agilizamos a melhor forma de transporte para o local, no sentido em que, procuramos saber o interesse dos encarregados de educação em assistir aos jogos e fazer acompanhar-se do seu educando, a fim de

averiguar a hipótese de aluguer de autocarro para todos. Enquanto Team Manager, acompanhei e auxiliei a equipa sub 12 durante toda a atividade.

- **Dia do Pai e Dia da Mãe**

Estes dias singulares como o dia do Pai (dia 19 de Março) e o dia da Mãe (dia 7 de Maio) pretendem destacar a estima e importância dos pais e mães. Nesta atividade, ficam convidados a participar num torneio interno com os seus educandos criando-se um dia diferente e especial. As minhas tarefas destinaram-se a recolha de confirmações dos pais ou mães com interesse em participar nesta atividade para facilitar a logística do torneio.

- **Convívio ABP e Circuito ABP**

O convívio e o circuito da Associação de Basquetebol do Porto são eventos destinados a um público-alvo. Isto é, o Convívio ABP trata-se de uma familiarização com atividade por parte dos escalões sub 08, sub 10 e sub 12 e o Circuito ABP já tem carácter de preparação competitiva destinada principalmente para os sub 12, no sentido em que lhes oferece uma preparação para o seu futuro enquanto atleta. Nestas atividades, a minha função limita-se ao envio de emails para obter a confirmação de presença do atleta, seguido do envio de convocatórias (anexo 20) e, posteriormente, no dia da atividade, faço acompanhamento da equipa.

3.7 Horas de estágio

Após a exposição das tarefas de estágio e das atividades realizadas, na tabela 4, apresenta-se as horas de estágio realizadas diariamente e a distinção relativa ao estágio, às atividades, à promoção da Dragon Force e às reuniões, onde se fez um total de 634 horas de estágio (anexo 1).

	Estágio
	Atividades
	Promoção
	Reunião

Quadro 9 Legenda de cores da tabela 4

Semana	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
26 - 02 Set						3	
03 - 09 Out	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5		
10 - 16 Out	3,5					5	3
17 - 23 Out	4	4	4,5	4	4	4,5	
24 - 30 Out	4	4	4,5		4		
31 - 06 Nov	4	4	4,5	5	5	4,5	
07 - 13 Nov	4	5	5,5	5			
14 - 20 Nov	4	4	4	4	4	4,5	4,5
21 - 27 Nov	4	4	4	4	4	4	
28 - 04 Dez	4	4	4		4		
05 - 11 Dez	4	4	4		4	4	
12 - 18 Dez	4	4	4	4	4		
19 - 22 Dez	3	4	4	4		4	
Interrupção							
09 - 15 Jan	4	4	4	4	4	4	
16 - 22 Jan	4	4	4	4	4		3,5
23 - 29 Jan	3	4	4	4	4	4	
30 - 05 Fev	3	4	4	4	4		
06 - 12 Fev	4	4	4	4	4	4	
13 - 19 Fev	4	4	4	4			
20 - 26 Fev	4	4	4	4	4		
27 - 05 Mar			4	6	4	4	
06 - 12 Mar	4	4	4	4	4		
13 - 19 Mar	4	4	4	4	4	4	
20 - 26 Mar	4	4	4	4	4	4	
27 - 02 Abr	4	4	4	4	4		
03 - 09 Abr	4	3	2	4	4		
Interrupção	4						
17 - 23 Abr		4	4	4	4	3	
24 - 30 Abr	4		4	4	4		
01 - 07 Mai		4	4	4	4	6,5	
08 - 14 Mai	4		4	4	4	4	
15 - 21 Mai	4	4		4	4		
22 - 28 Mai	4	4	4	4	4		

Tabela 4 Horas de estágio

Dificuldades

Tratando-se de uma experiência totalmente nova para mim, não apenas por se tratar da aproximação ao contexto real de trabalho, mas também por significar uma adaptação a uma modalidade com a qual eu não estava muito familiarizada. Foram várias as dificuldades sentidas e ultrapassadas:

Adaptação da teoria à prática; em sentir que não tinha muita experiência e confiança para tomada de iniciativa e decisão, sendo um aspeto que me parece superado ao longo do tempo;

Adaptação à transmissão de informação a todos os envolvidos, isto é, ao processo comunicacional, no sentido em que haveria uma questão a transmitir a um elemento, mas a empresa tem uma grande dimensão e consequentemente vários intervenientes têm que ter conhecimento, mesmo não estando diretamente envolvidos com a situação;

À medida que vivenciei maior experiência organizacional fui sentindo um maior “à vontade” no comunicar com os encarregados de educação, alunos e outros intervenientes.

4 Conclusões

O segundo ano letivo do segundo ciclo de Mestrado de Gestão Desportiva foi, sem dúvida, uma fase enriquecedora. Este estágio foi muito construtivo, quer a nível pessoal, quer a nível profissional. O facto de exigir interação com funcionários, treinadores e, especialmente, encarregados de educação, foi produtivo e permitiu-me evoluir ao nível das competências sociais. Possibilitou-me conhecer melhor o funcionamento de um clube de grande dimensão. Vivenciar o seu dia-a-dia permitiu-me apreender a gestão estruturada de uma organização “complexa”, que, certamente, será útil para momentos profissionais futuros. Foi de grande interesse, também, envolver-me com mais departamentos e conhecer a sua logística.

A nível profissional, este estágio ajudou-me a evoluir, proceder a introspeções, atribuir significados e integrar as experiências nos conhecimentos teóricos já adquiridos. Enfrentei realidades desconhecidas, situações com as quais nunca tinha lidado e expus ideias ao longo do meu estágio. Assim sendo, as experiências que vivenciei deram-me acesso ao desenvolvimento de competências inerentes ao trabalho de um gestor desportivo e ao contacto com o contexto desportivo, em geral, e ao contexto de formação desportiva, em particular. A realização deste estágio possibilitou-me o conhecimento de novos “saberes” práticos, oferecendo-me oportunidade para desenvolver competências da gestão. Proporcionou-me progressivamente uma evolução de várias proficiências pessoais, como o relacionamento interpessoal, a organização, o planeamento, a síntese de informação (extração do essencial para preenchimento de documentos), entre outros.

Na prática, senti, também, necessidade de corresponder a muitas funções num curto espaço de tempo, o que me obrigava a gerir e organizar as tarefas por ordem de importância, como, por exemplo, fornecimento de informações sobre as inscrições, certificação dos atletas que já tinham recebido equipamento, verificação dos tamanhos que teria que entregar a cada um, envio de informações via email, entre outros. No meu dia-a-dia, fui exigente comigo, tentando sempre dar o máximo das minhas habilidades em todas as tarefas que me propunham, participava ativamente e fornecia todo o apoio nas atividades realizadas nesta época.

No que respeita às exigências do estágio, para além daquelas que referi anteriormente – e, em específico, a adaptação do discurso ao nível dos pais

com quem contactava – penso que foi a única barreira que, por sua vez, foi colmatada.

As dificuldades foram sentidas apenas nos primeiros momentos de estágio, pois desconhecia todos os intervenientes a quem tinha que reportar várias situações e não identificava todos os procedimentos a executar, embaraçando-me em algumas tarefas. No entanto, estes obstáculos foram ultrapassados com a ajuda e apoio da coordenadora e os demais, que sempre mostraram companheirismo. Nenhum dos desafios que me foram propostos me causaram desconforto, não havendo dificuldades significativas a referir.

Os objetivos foram atingidos, no sentido em que, obtive experiência prática na gestão, interagi com profissionais experientes, forneci todo o apoio administrativo e de relações públicas e realizei, com sucesso, todas as interligações entre encarregados e a organização.

Enquanto Team Manager, percecionei a importância deste elemento na gestão da equipa, sendo fundamental para o apoio em todas as necessidades da mesma. Este elemento é fulcral para uma ligação mais próxima com os encarregados de educação e treinadores.

Enquanto Responsável Operacional, reforcei a certeza de que o espírito de equipa é fundamental em termos empresariais.

Certo é que o desempenho destas funções e outras, não menos importantes, contribuíram para uma notável valorização pessoal.

Não é possível esquecer o papel do orientador, presente em todo este percurso de estágio profissionalizante e no desenvolvimento do relatório. Foi, sem dúvida, uma opção acertada, este método de orientação na marcação de reuniões (inicialmente mensais, depois quinzenais e, posteriormente, semanais). Só assim, com esta dedicação e empenho, foi possível o cumprimento de prazos. Sem este apoio, suspeito que não seria alcançável a chegada às várias metas estabelecidas, a fim da concretização deste relatório.

Enquanto perspectivas futuras, tenho ambição de desenvolver mais competências práticas no âmbito da gestão e aplicar-me à prática profissional no domínio da qual nutro, também, curiosidade relativamente à organização no mundo da natação.

Para concluir, considero todos os intervenientes neste processo, que me deram apoio e conforto desde o início do meu estágio, e todas as

aprendizagens efetuadas uma mais-valia para o meu futuro profissional, ligado à Gestão do Desporto.

5 Síntese Final

1. Introdução

Este estágio profissionalizante está integrado no segundo ano de Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto – FADEUP –, e realiza-se na Dragon Force Basquetebol – projeto desenvolvido pelo Futebol Clube do Porto, na época 2016/2017. Foi supervisionado pela Gestora Operacional de Modalidades, Ana Cunha e orientado pela coordenadora de Minibasquete, Daniela Gomes. Executei as minhas funções de Responsável Operacional e de Team Manager da equipa Sub12, no Externato Perpétuo Socorro, durante oito meses no seguinte horário: de segunda a sexta, das 18h às 21h30, e sábados, das 9h às 13h. Enquanto Team Manager auxiliava a equipa em todas as tarefas necessárias como acompanhamento da mesma aos torneios, logística da equipa relativamente a equipamentos, transportes, entre outros, e intermediava a relação do treinador com os encarregados de educação. No que respeita às funções de Responsável Operacional, surge a articulação com os departamentos transversais (saúde, psicologia, etc), organização da documentação entre outras não menos importantes. Para além destas tarefas, apoiava ativamente a organização de todas as atividades de minibasquete.

Os principais objetivos deste estágio centraram-se na oportunidade de conhecer o funcionamento deste clube, obter um contacto com toda a sua estrutura e os seus princípios organizativos. Proporcionar uma aproximação com a profissão e integrar na prática as teorias e conhecimentos adquiridos são metas a atingir no decurso do estágio. O facto de ter um contacto com uma modalidade com a qual não estou familiarizada foi desafiante, que me incentivou para uma descoberta mais profunda sobre a mesma e me estimulou a aprofundar os domínios histórico-funcional do basquetebol.

O desenvolvimento deste relatório tem como finalidade registar e descrever detalhadamente todas as tarefas e atividades realizadas na instituição, na possibilidade de refletir sobre a prática da gestão desportiva. A sua estrutura cumpre as normas e orientações para a redação e apresentação de relatórios propostos pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto: uma introdução; um enquadramento da prática; uma clarificação da experiência prática; por fim, uma conclusão.

2. Enquadramento da prática profissional

2.1 Macro Contexto

Segundo Pires (2007), gestão define-se por um conjunto de funções, tais como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar que fornecem os meios para as organizações procederem e realizarem os seus objetivos. Toda e qualquer organização apresenta a interação de quatro recursos básicos, sendo eles: humanos, financeiros, físicos e informativos. Relacionando com a gestão do desporto, e tomando como exemplo um clube, os recursos humanos são aqueles que possuem capacidade de gestão dos elementos relacionados com a atividade (jogadores, treinadores e outros funcionários); os financeiros dizem respeito à operacionalidade ou estratégia do fluxo monetário (sócios, publicidade); os físicos são a

matéria-prima envolvida e os equipamentos como campos, pavilhões, transportes; e por fim, os informativos envolvem dados necessários para as tomadas de decisão, nomeadamente leis, regulamentos, estatísticas (Arraya, 2014). Assim, a gestão de recursos humanos é importante, pois abrange um *“conjunto de funções inter-relacionadas e processos que visam atrair, socializar, motivar e reter os funcionários da organização”* (Esteves, 2016, p. 50).

Segundo Bento (2007), o desporto evoluiu de uma atividade que era considerada exclusiva de alto rendimento e competição organizada para uma prática aberta a todas as pessoas e idades e a todos os estados de condição física e sociocultural. De facto, o desporto (na sua generalidade e não apenas na dimensão profissional e competitiva) reveste-se de um papel educativo no que respeita à reprodução e difusão de valores e atitudes.

Dado o crescente desenvolvimento tecnológico e consequente progresso da sociedade e das organizações, o desporto foi-se moldando e acompanhando essa evolução, crescimento que exigiu também uma organização mais estruturada (Pires, 2007). Assim sendo, como afirma Méndez Rial (2014), a gestão desportiva não nasceu de forma espontânea, mas sim de um longo processo de evolução. De acordo com Esteves (2016, p. 46), a gestão do desporto surgiu como uma *“necessidade para o desenvolvimento do segmento organizacional, visando a melhoria da eficiência e eficácia das atividades”*, assumindo como meta os objetivos e resultados desejados, impulsionando o pessoal e desafiando-o a atingir bons resultados, sem ultrapassar o previsto em termos de custos. Assim, estará assegurada a promoção dos 3 “E’s” – *“economia, eficiência e eficácia.”*

A prática de desporto oferece uma vida saudável ao ser humano e permite-o educar e potencializar as suas ações e movimentos. Devido às características autênticas do basquetebol no que respeita à elevada importância da formação física e intelectual. Segundo Valdes e Aguado Soria (1990), o basquetebol é um desporto que envolve a habilidade e a precisão, sendo completo e adequado, do ponto de vista médico, para obter qualidades atléticas. A criação do minibasquete deu-se na possibilidade de incluir os mais pequenos nesta modalidade, para que estes tivessem oportunidade de um primeiro contacto com o basquetebol. As crianças e adolescentes que praticam minibasquete podem obter múltiplos benefícios dessa experiência. Tal como qualquer outro desporto de competição, a sua prática é uma ferramenta muito valiosa no processo de educação (Avakumović et al., 2000).

2.2 Contexto Legal

O Futebol Clube do Porto criou uma Sociedade Anónima Desportiva a 5 de Agosto de 1997, que se designou como “FC Porto – Futebol SAD” ao abrigo do regime especial previsto no Decreto-Lei n.º 67/97. Sentiu a necessidade de se envolver nesse novo modelo organizativo – Sociedade Anónima Desportiva – a fim de tornar independente o futebol profissional, que passa a ser gerido por estruturas próprias que se dedicam, exclusivamente, à gestão da modalidade. O Futebol Clube do Porto, enquanto clube sem fins lucrativos, caracteriza-se por ser uma *Holding*, isto é, uma estrutura adequada a definir objetivos estratégicos a várias organizações e a diversas operacionalizações de diferentes negócios, e passou a ser

constituído por quatro unidades de gestão: Serviços partilhados e corporativos, FC Porto Desporto, FC Porto Comercial e FC Porto Operacional. No que respeita ao projeto Dragon Force, encontra-se inserido no agrupamento “FC Porto Desporto”.

2.3 Contexto Institucional

O projeto Dragon Force, que é uma área do FC Porto, nasceu com todos estes preceitos, visando elevar à excelência as vantagens de uma prática desportiva saudável e pedagógica, com os princípios que a suportam. Iniciou-se em 2008 apenas com escolas de futebol e, em 2012, criaram as escolas de modalidades. Na ambição de crescimento a nível internacional, têm atualmente, 3 escolas Dragon Force: Colômbia (Bogotá), Canadá (Toronto – Bradford) e Espanha (Valencia).

Durante o ano, a DF realiza eventos como taças temáticas e campos de férias, “Clinis”, “Road Show”s. Estas atividades fazem com que a DF se diferencie de todas as outras escolas de formação, que para além disso, possui apoio de psicologia, nutrição, fisioterapia, entre outros, e o conjunto de todas estas envolventes tornam a DF mais atrativa e acolhedora.

Importa referir as funções realizadas neste estágio profissionalizante enquanto Responsável Operacional e Team Manager. O primeiro informa e esclarece os Encarregados de Educação, realiza uma gestão de ocorrências nomeadamente ausência prolongada do atleta atraso de pagamentos, convocatórias para torneios (anexo 20), reporta todas as dúvidas/reclamações dos Encarregados de Educação para o Coordenador Técnico. Juntamente com este, elabora os planos semanais das atividades da Escola. Efetua a gestão de stock de equipamento desportivo e material de escritório, requisitando quando necessário ao Gestor Operacional. Assegura a comunicação interna no sentido em que todas as atividades da Escola são do conhecimento de todos os colaboradores. Mantém um rigoroso controlo relativamente à assiduidade dos atletas. Executa a gestão de arquivos e reuniões. O segundo realiza um apoio ao Coordenador Técnico e ao Responsável Operacional, isto é, faz a ligação entre Treinador e EE. Pode também desempenhar funções de delegado de jogo tais como, preenchimento de fichas de jogo apresentando-as ao árbitro antes do mesmo.

2.4 Contexto de natureza funcional

A escola Dragon Force é aberta a todos jovens de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 4 e 18 anos de idade, sendo que a competição se inicia a partir dos 13. O seu funcionamento é durante 11 meses, desde Setembro até Julho, de segunda a sexta-feira das 18h30 às 21h30 e sábados das 9h30 às 12h30. O espaço aberto encontra-se disponível a partir das 17h30 nos dias úteis e de utilização livre e opcional.

A Dragon Force Basquetebol usufrui de três espaços de treinos. A Faculdade de Desporto da Universidade do Porto – onde treina os escalões de sub 13 aos sub 16, o Externato Nossa Senhora do Perpétuo Socorro – onde treina os escalões sub 06 aos sub 12 e, por fim, o Pavilhão do Lagarteiro – local de treino dos sub 18. Divide-se, portanto, em vários

escalões consoante a idade, sendo que cada um é orientado por dois treinadores, um principal e um adjunto.

Neste relatório apresenta-se uma análise de atletas por escalão de forma a identificar os meses em que se verificaram mais inscrições e mais desistências por escalão, permitindo, ainda, a avaliação da sua flutuação. Nesta análise, concluiu-se que, o número de desistências é bastante inferior ao número de inscrições e renovações, constituindo um aspeto positivo para o desenvolvimento e sucesso da escola; o número de renovações é superior ao número de inscrições (o facto de ter atletas “garantidos” permite o sustento da DF / fidelização); e por fim, que não se pode tecer considerações conclusivas relativamente ao número de desistências, uma vez que cada atleta desistente apresentou motivos distintos.

Posteriormente, apresenta-se uma análise SWOT referente à funcionalidade da Dragon Force Basquetebol. Nesta síntese cita-se apenas alguns dos pontos referentes às Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. No que respeita às Forças, este projeto tem como vantagem o suporte que lhe é fornecido por uma empresa incomparável, de grande dimensão e experiência, no sentido da sua cultura, tradição e história: o FC Porto. Quanto às Fraquezas da Dragon Force, foram detectadas as seguintes lacunas: em comparação com o futebol, as restantes modalidades não conseguem absorver um número tão abrangente de inscrições. Em relação às oportunidades, com este projeto, é real a possibilidade de desenvolver e moldar o atleta desde jovem pelo modelo FC Porto, formando possíveis campeões e prevê-se um aumento do número de associados ao Clube. Quanto às Ameaças, verifica-se a concorrência de outros grandes clubes de formação e concorrência de clubes mais pequenos nas proximidades com ofertas de mensalidades mais baixas.

3. Realização da prática profissional

O estágio teve início em setembro de 2016 e terminou no mês de maio de 2017, tendo, portanto, uma duração de oito meses. Desses meses, estive presente no ativo do meu estágio 156 dias completando um total de 638 horas, que representam uma média de 19 horas semanais.

Durante este estágio, são variados os objetivos gerais a atingir: conhecer a realidade empresarial/institucional e o mundo do trabalho; adquirir conhecimentos práticos; obter de experiência prática na gestão; conhecer o funcionamento de um clube de grande dimensão; interagir com profissionais experientes; desenvolver hábitos de trabalho, espírito empreendedor e sentido de responsabilidade. Relativamente às funções desempenhadas, propus-me a alcançar os seguintes objetivos específicos: fornecer apoio administrativo e de relações públicas com Encarregados de Educação dos atletas; realizar interligação entre estes e a coordenação; contactar com as especificidades da organização; desenvolver habilidades intra e interpessoal; colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante a minha frequência universitária.

Relativamente ao meu dia-a-dia, chegava ao Externato Perpétuo Socorro mais cedo do que a hora prevista, a fim de verificar as condições de ambiente favorável para o treino, evitando possíveis “surpresas”, e de certa forma a oferecer segurança e cuidado com a entidade. Realizava a requisição das chaves da sala de atendimento aos pais, da arrecadação de material e de balneários para posteriormente ceder aos treinadores e atletas, respetivamente, era também uma tarefa regular. Posto isto, instalava-me e fazia a verificação do email (dragonforce.basquetebol@fcporto.pt): era necessário dar respostas a possíveis emails recebidos (justificação de falta do aluno ao treino), passagem de informações (plano semanal, alterações, eventos, local e horário de concentração para os jogos), marcações de consultas com a nutricionista, entre outros. No final do dia de estágio, realizava uma verificação de material – se está todo e sem anomalias – e de balneários – deixado em boas condições e sem esquecimento de algo por parte dos atletas, como mochilas, casacos, sapatilhas, etc.; desligava toda a iluminação do estabelecimento e entregava a chave ao segurança.

Tratando-se de uma experiência totalmente nova para mim, não só por se tratar da aproximação ao contexto real de trabalho, mas também por significar uma adaptação a um mundo aliado a uma modalidade com a qual eu não estava muito familiarizada, foram várias as dificuldades sentidas e ultrapassadas: adaptação da teoria à prática; sentimento inicial de que não tinha muita experiência e confiança para a tomada de iniciativa, sendo um aspeto superado ao longo do tempo; aumento de experiência levou a um maior “à vontade” para comunicar com os encarregados de educação e alunos, estando mais familiarizada com a informação a transmitir, facilitou a comunicação.

4. Conclusões

O estágio que realizei neste segundo ano do segundo ciclo do Mestrado em Gestão Desportiva preencheu a mochila que carrego desde que comecei o meu percurso académico. Sinto que termino esta caminhada bem mais “rica”: afortunada ao nível social, presenteada com competências necessárias à vivência laboral e brindada com uma série de experiências do mundo da Gestão Desportiva, que me tornam numa profissional mais preparada para um futuro e feliz desempenho.

Certo é que o desempenho das funções realizadas contribuíram para uma notável valorização pessoal.

5. Referências Bibliográficas

- Arraya, M. (2014). As funções e as competências do dirigente/gestor. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (pp. 35-50). Lisboa: Visão e Contextos.
- Avakumović, A., Killik, L., Buceta, J. M., & Mondoni, M. (2000). *Basketball for the youngsters: Guidelines for coaches*. München: FIBA.
- Bento, J. O. (2007). A propósito da lei da "actividade física". *Desporto & Direito: Revista Jurídica do Desporto*, IV(11), 167-183.
- Esteves, J. P. L. (2016). *Gestão empresarial no desporto: Administração, finanças, marketing e operações*. Porto: José Esteves. Relatório de Estágio apresentado a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. / Evolution of sport management in the Spanish context: synthesis. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*(26), 134-137.
- Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do desporto O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora Lda.

6 Referências Bibliográficas

- Aćimović, D., Špirtović, O., & Projević, A. (2013). The term of sport managemnet and its significances the context of application in the modern sport. *Activities in Physical Education & Sport*, 3(2), 236-239.
- Araújo, E. J. M. d. (1970a). *Basquete elementar manual de exercícios*. Coimbra: Direcção Geral de Educação Física e Desportos.
- Araújo, E. J. M. d. (1970b). *Manual de mini-basquete*. Coimbra: Direcção Geral de Educação Física e Desportos.
- Araújo, J. M. (1982). *Basquetebol português e alta competição*. Lisboa: Caminho.
- Arraya, M. (2014). As funções e as competências do dirigente/gestor. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (pp. 35-50). Lisboa: Visão e Contextos.
- Arraya, M., & Silva, M. N. G. (2014). Como avaliar/medir o desempenho da organização desportiva. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 267-281). Lisboa: Visão e Contextos.
- Asin, G., & Garcibanez, J. (1969). *Mini-basket*. Barcelona: Sintes.
- Assembleia da República. (1990). Lei n.º 1/90 de 13 de Janeiro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 64.
- Assembleia da República. (1996). Lei n.º 19/96 de 25 de Junho. *Diário da República*, Série I-A.
- Assembleia da República. (1997). Lei n.º 107/97 de 16 de Setembro. *Diário da República Série I-A n.º 214*.
- Assembleia da República. (2004). Lei n.º 30/2004 de 21 de Julho *Diário da República Série I-A n.º 170*.
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro. *Diário da República Série I n.º 11*.
- Assembleia da República. (2013). Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de Janeiro. *Diário da República Série I n.º 18*.
- Avakumović, A., Killik, L., Buceta, J. M., & Mondoni, M. (2000). *Basketball for the youngsters: Guidelines for coaches*. München: FIBA.
- Bancaleiro, J. (2014). Atração, Desenvolvimento e retenção de talentos. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 55-70). Lisboa: Visão e Contextos.

- Barrais, A. (1971). *Basket-ball: Technique, jeu et entraînement*. (Vol. 2). Paris: Editions Amphora.
- Barreto, H. (2004). Ensino do Basquetebol no ambiente do jogo. In F. Tavares & A. Graça (Eds.), *O Basquetebol e a Pedagogia de Hermínio Barreto* (pp. 56-70). Porto: FCDEF.UP.
- Basquetebol - Liga Profissional: LCB deixa de organizar campeonato profissional. (16 abril 2008). *Confederação do Desporto em Portugal* Consult. 17 jan 2017, disponível em <https://www.cdp.pt/cdp/comunicacao-e-marketing/noticias-desporto/242-fpbasketebol/5223-basquetebol-liga-profissional-lcb-deixa-de-organizar-campeonato-profissional.html>
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513.
- Bento, J. (2004). Desporto para crianças e jovens: das causas e dos fins. In G. Tani, A. Marques & A. Gaya (Eds.), *Desporto para crianças e jovens razões e finalidades*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Bento, J. O. (2006). Formação e Desporto. In R. D. d. S. Petersen, J. O. Bento & G. Tani (Eds.), *Pedagogia do desporto* (pp. 41-57). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A.
- Bento, J. O. (2007). A propósito da lei da "actividade física". *Desporto & Direito: Revista Jurídica do Desporto*, IV(11), 167-183.
- Bento, J. O. (2013). *Desporto discurso e substância* (Vol. 2). Belo Horizonte: Instituto Casa da Educação Física / UNICAMP - Centro de Estudos Avançados.
- Bignardi da Silva Nunes, F., de Oliveira Figueiredo, M., Carla de Souza Della Barba, P., & Luísa Guillaumon Emmel, M. (2013). Retratos do cotidiano de meninos de cinco e seis anos: a atividade de brincar. (Portuguese). *Cadernos de terapia ocupacional da UFSCar*, 21(2), 275.
- Bosc, G., & Thomas, R. (1976). *Le Basket-ball*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Brohm, J.-M., & Morais, G. C. (1974). *Desporto e política*. Lisboa: Delfos.
- Buscato, E. (1975). *Manual de baloncesto*. Barcelona: Editorial de Vecchi.

- Candeias, R. (2000). *Personalização de equipa e transformação de clube em sociedade anónima desportiva: Contributo para um estudo das sociedades desportivas*. Coimbra: Coimbra Editora, lda.
- Carvalho, M. J. (2007). O Regime Jurídico do Desporto Profissional. In *Direito e Desporto - Estudos Fiscais e de Gestão* (pp. 63-83). Coimbra: Almedina.
- Cavalcante Peloso, A., & Hiroshi Wilson, Y. (2012). People management: A strategic approach of human resources management, its importance and role effectively played in contemporary organizations. *Colloquium Humanarum*, 9(2), 1-13.
- Chiavenato, I. (1999). *Teoria geral da administração* (5 ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos humanos* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Daiuto, M. (1974). *Basquetebol metodologia do ensino* (4 ed.). São Paulo: Companhia Brasil Editora.
- Drucker, P., & Stone, N. (1998). *Sobre a profissão de gestão: Organização e introdução de Nan Stone* (Vol. 57). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Esteves, J. P. L. (2016). *Gestão empresarial no desporto: Administração, finanças, marketing e operações*. Porto: José Esteves. Relatório de Estágio apresentado a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Federação Portuguesa de Basquetebol. (2015). *Instituto Português do Desporto e Juventude* Consult. 23 jan 2017, disponível em http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Anuario%20Federacoes/AD%20-%20FEDERA%EF%BF%BD%EF%BF%BDES%20DESPORTIVAS_2015_Basquetebol_03_08_2015.pdf
- Fernandes, A. L. (1997). *História do basquetebol em Portugal*. Lisboa: Federação Portuguesa de Basquetebol.
- Ferreira, P. M. (2008). Associações e Democracia: Faz o associativismo alguma diferença na cultura cívica dos jovens portugueses. (57), 109-130.

- Filin, V. P., Silva, S. G. d., & Gomes, A. C. (1996). *Desporto juvenil: Teoria e metodologia*. Londrina: CID.
- Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., García-Fernández, J., & García-Villar, J. (2016). Número especial: Investigación en economía y gestión del deporte. *Intangible Capital*, 12(3), 755-758.
- Gomes, L. O., & Lopes, S. W. (2016). infância, ética e amorosidade na experiência da aprendizagem. *Childhood and Philosophy*, 12(25), 543-566.
- Gomes, P. B. (1993). A criança e o desporto prontidão e competência. In J. Bento & A. Marques (Eds.), *A ciência do desporto a cultura e o Homem* (pp. 517-523). Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento, Lda.
- Guarizi, M. R. (2007). *Basquetebol: da iniciação ao jogo*. São Paulo: Ed. Fontoura.
- Jeannotat, Y. (1975). *A criança e o desporto*. Lisboa: Gráfica Imperial, Lda.
- Jiang, K. F., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Lardinois, T., & Tribou, G. (2004). Quelle est la spécificité de la gestion du sport? *Revue Française De Gestion*, 3(150), 125-130.
- León, M. Á. B., & Aguiar, A. A. (2000). Orígenes Histórico-Educativos del Baloncesto. *Vegueta*(5), 259-274.
- Meirim, J. M. (2014). O dirigente desportivo e o direito do desporto. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 121-138). Lisboa: Visão e Contextos.
- Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*(26), 134-137.
- Ministério da Cultura. (1997). Decreto-Lei nº 67/97 de 3 de Abril. *Diário da República Série I-A n.º 78*.
- Ministério da Educação. (1995). Decreto-lei nº 146/95 de 21 de Junho. *Diário da República, Série I-A*.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.

- Miotto, G. M. S., Carmo, W., & Lorenzetto, L. A. (1991). Um corpo do tamanho do brinquedo. In J. Bento & A. Marques (Eds.), *As ciências do desporto e a prática desportiva* (Vol. 2, pp. 433-440). Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física - Universidade do Porto.
- Morales-Sánchez, V., Pérez-López, R., Morquecho-Sánchez, R., & Hernández-Mendo, A. (2016). Generalizabilidad y Gestión Deportiva. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(1), 161-170.
- Oliveira, R. R. d., & Jungles, A. E. (2011). The relationship of communication and construction management as a process of transformation conversations/texts. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 476-497.
- Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: desenvolvimento organizacional* (2 ed.). Porto: Associação Portuguesa de Gestão do Desporto.
- Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do desporto O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora Lda.
- Presidência da República. (1960). Lei 2104 de 30 de Maio. *Diário do Governo* n.º 126/1960, Série I.
- Regras Oficiais do Basquetebol 2010. (2010). Consult. 24 jan 2017, disponível em http://www.abp.pt/docs/Regras_de_Basquetebol__FIBA_01.10.2010.pdf
- Sarmiento, J. P., & Carames, R. P. (2005). Estratégias de comunicação em organizações desportivas. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, 2(2), 56-68.
- Silva, R. R. d., & Silva, F. M. d. (2012). O papel de atuação dos gestores em relação aos professores de educação física. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(2), 108.
- Sousa, J. O. T. d. (1988). *Contributo para o estudo do associativismo desportivo em Portugal*. Lisboa: ISEF.
- Tavares, F., & Santos, A. (2013). Basquetebol. In J. Garganta, J. Prudente & T. Anguera (Eds.), *Avaliação da performance em jogos desportivos coletivos* (pp. 81-130). Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto.
- Valdes, T., & Aguado Soria, V. (1990). *Técnica del baloncesto* (4 ed.). Barcelona: Editorial Síntesis.

Vasconcelos, M. P., & Calado, A. (2014). Gestão da Comunicação. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 301-319). Lisboa: Visão e Contextos.

7 Anexos

1 Tabela geral das horas de estágio

Semana	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	H Semanais	H Mensais
26 - 02 Set						3		3	
03 - 09 Out	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5			17,5	
10 - 16 Out	3,5					5	3	11,5	73,5
17 - 23 Out	4	4	4,5	4	4	4,5		25	
24 - 30 Out	4	4	4,5		4			16,5	
31 - 06 Nov	4	4	4,5	5	5	4,5		27	
07 - 13 Nov	4	5	5,5	5				19,5	
14 - 20 Nov	4	4	4	4	4	4,5	4,5	29	99,5
21 - 27 Nov	4	4	4	4	4	4		24	
28 - 04 Dez	4	4	4		4			16	
05 - 11 Dez	4	4	4		4	4		20	
12 - 18 Dez	4	4	4	4	4			20	75
19 - 22 Dez	3	4	4	4		4		19	
Interrupção								0	
09 - 15 Jan	4	4	4	4	4	4		24	
16 - 22 Jan	4	4	4	4	4		3,5	23,5	70,5
23 - 29 Jan	3	4	4	4	4	4		23	
30 - 05 Fev	3	4	4	4	4			19	
06 - 12 Fev	4	4	4	4	4	4		24	
13 - 19 Fev	4	4	4	4				16	79
20 - 26 Fev	4	4	4	4	4			20	
27 - 05 Mar			4	6	4	4		18	
06 - 12 Mar	4	4	4	4	4			20	
13 - 19 Mar	4	4	4	4	4	4		24	86
20 - 26 Mar	4	4	4	4	4	4		24	
27 - 02 Abr	4	4	4	4	4			20	
03 - 09 Abr	4	3	2	4	4			17	
Interrupção	4								72
17 - 23 Abr		4	4	4	4	3		19	
24 - 30 Abr	4		4	4	4			16	
01 - 07 Mai		4	4	4	4	6,5		22,5	
08 - 14 Mai	4		4	4	4	4		20	
15 - 21 Mai	4	4		4	4			16	19,625
22 - 28 Mai	4	4	4	4	4			20	

Total de dias de estágio: 156
Total de Horas de estágio: 638
Média de Horas semanais: 19
Média de Horas mensais: 71

	Estágio
	Atividades
	Promoção
	Reunião

2 Atividade Abertura de Época – Projeto e Relatório



RELATÓRIO ATIVIDADE

OBJETIVOS PROPOSTOS

- Promover a escola de basquetebol
- Captação de novos atletas
- Promoção do espírito de clube e partilha entre os vários escalões do clube

OBJECTIVOS CONCRETIZADOS

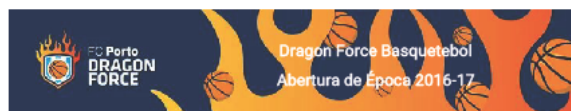
- Promoção da modalidade
- Promoção da nossa escola Dragon force
- Participação de todos os escalões de formação do clube

ASPECTOS A MELHORAR NA PRÓXIMA ATIVIDADE

- Meios de promoção e divulgação mais fortes

CONCLUSÃO

Como resultado no que diz respeito à participação interna o evento foi bem sucedido, tendo Atletas de todos os escalões participado na actividade. Contudo, entendo que neste tipo de actividades poderão ser mais bem sucedidas se conseguirmos publicitá-las atempadamente.



PROJETO ATIVIDADE

INTRODUÇÃO

No seguimento da abertura da nova época, o basquetebol irá mais uma vez marcar esta data com um convívio entre todos os escalões. Porém, este convívio servirá também para promovermos a nossa modalidade e clube à população em geral.

OBJETIVOS

- Abertura de época
- Promover a nossa escola de Basquetebol
- Promover a imagem Dragon Force

DADOS DE ORGANIZAÇÃO

Data: 1 Outubro 2016

Hora: 10h00

Local: Quinta do Covelo

PLANO DE ATIVIDADES

Iremos jogos com referência à modalidade onde promoveremos a interação entre os nossos atletas e população presente no local.

MATERIAL NECESSÁRIO

- Bolas
- Arcos
- Cones
- Material de promoção DragonForce
- Flyers
- Cartões/Convites para treinos

PLANO GERAL

- 10h - Encontro na zona do parque infantil
- 10h30 - Formação de grupos para atividade
- 10h45 - Início da Actividade
- 12h30 - Almoço/Convívio entre todos

3 Atividade Captação Perpétuo Socorro



PROJETO ATIVIDADE

INTRODUÇÃO

No seguimento da atividade de captação realizada no dia 23 de Setembro, pretendemos realizar uma actividade de captação que vá mais ao encontro de cada faixa etária e seja mais personalizada a cada aluno.

Deste modo, gostaríamos de ir dar um treino de basquetebol a cada uma das turmas, dentro dos respectivos horários escolares.

Contamos com a colaboração do Prof. António Manuel (Prof. De Educação Física) na disponibilidade para a realização da mesma.

OBJETIVOS

- Captação de Atletas
- Promoção da nossa escola de Basquetebol
- Crescimento do pólo do Externato Nossa Senhora do Perpétuo Socorro

DADOS DE ORGANIZAÇÃO

Data e Hora:

- 24 Out 15h35/16h25 - 1º Ano (Andreia e Miguel Couto)
- 25 Out 16h30/17h25 - 2º + 3º Ano (Rita + Filipe Ferreira)
- 27 Out 9h20/10h10 - 5º Ano (Andreia e Travanca)
- 28 Out 9h20/10h10 - 6º Ano (Amílcar, Travanca e Social Figueiredo); 16h40/17:30 - 4º Ano (Rodrigo; Amílcar e Fernando)

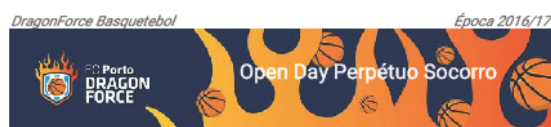
Local: Externato Nossa Senhora do Perpétuo Socorro

PLANO DE ATIVIDADES

A ideia é que o treinador do escalão correspondente ao ano escolar em causa, possa realizar um treino integrado na aula de Educação Física. Para que seja possível ajustar os conteúdos a cada idade e o contacto com cada aluno seja mais personalizado.

MATERIAL NECESSÁRIO

- Material de promoção DragonForce
- Flyers
- Cartões/Convites para treinos



RELATÓRIO ATIVIDADE

OBJETIVOS PROPOSTOS

- Promover a escola de basquetebol para os alunos do Externato
- Captação de novos atletas

OBJECTIVOS CONCRETIZADOS

- Promoção da modalidade
- Promoção da nossa escola Dragon force
- Contacto com 150 Alunos da escola do 1º,2º,3º,4º,5º e 6º ano

ASPECTOS A MELHORAR NA PRÓXIMA ATIVIDADE

- Melhor divisão dos grupos, sendo necessário saber antecipadamente o número, mais aproximado possível, de alunos
- Meios de promoção mais operacionais, pois perdemos algum tempo a escrever os horários respectivos para cada escalão

CONCLUSÃO

O número de alunos excedeu as expectativas.

Sentimos que a nossa presença despertou interesse nos alunos que participaram.

Agora, devemos apostar na individualização por turmas.

4 Exemplo de uma Ficha de Evento



FICHA DE EVENTO

EVENTO:

- ☒ TAÇAS TEMÁTICAS
- ☐ UNIVERSO DRAGON FORCE
- ☐ DRAGON FORCE CUP
- ☐ CAMPOS DE FÉRIAS
- ☐ CLINIC
- ☐ OUTROS TORNEIOS/ENCONTROS

DATA DA REALIZAÇÃO: 26 Novembro 2016

LOCAL: Fadeup

EQUIPAS PARTICIPANTES:

- Vasco da Gama
- Guifões SC

CONCEITO:

Realização de um convívio que visa a dinamização a nossa escola, bem como a sensibilização dos atletas para as questões da Alimentação.

OBJETIVOS A ATINGIR:

- Proporcionar aos nossos atletas Situações de Competição Informal;
- Convívio com outros clubes;
- Promoção da nossa escola e filosofia;
- Sensibilização para as questões alimentares.

ORÇAMENTO GLOBAL:

ORÇAMENTO GLOBAL:

ATIVIDADES	QUANTIDADES	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL

RETORNO (financeiro, visibilidade e fidelização):

ALINHAMENTO:

FC Porto DRAGON FORCE			
Calendário Taça da Alimentação DragonForce FC Porto - 26 Novembro 2016			
9h30 - 10h15	Campo 1	Sub10	Dragon Force x Vasco da Gama
	Campo 2	Sub8	Dragon Force x Vasco da Gama
	Campo 3	Sub12	Dragon Force x Vasco da Gama
10h20 - 10h40 Atividade Taça Temática (Vasco da Gama + Dragon Force)			
10h50 - 11h35	Campo 1	Sub10	Vasco da Gama x Guifões
	Campo 2	Sub8	Vasco da Gama x Guifões
	Campo 3	Sub12	Vasco da Gama x Guifões
11h40 - 12h Atividade Taça Temática (Guifões + Dragon Force)			
12h10 - 12h50	Campo 1	Sub10	Dragon Force x Guifões
	Campo 2	Sub8	Dragon Force x Guifões
	Campo 3	Sub12	Dragon Force x Guifões

ADESÃO:

90 a 100 %	
70 a 89%	X
<70 %	

CUMPRIMENTO DE HORÁRIOS:

SIM	X
NAO	

EM CASO DE NÃO CUMPRIMENTOS, QUAIS AS RAZÕES:

CONSIDERAÇÕES/ SUGESTÕES DE MELHORIA:

Na minha opinião as actividades do tema estão a torna-se um modelo demasiado repetitivo.

OUTRAS OBSERVAÇÕES:

DATA: 26 Novembro 2016

5 Organização do Convívio de Natal – Recolha de Pagamentos

Convívio de Natal

10 Dezembro 2016

Nome Aluno	Acompanhantes	Pagamento	Rúbrica	Data
Afonso Pereira Maia				
Ana Francisca Guimarães				
Guilherme Gonçalves				
Henrique Alves Faceira				
Manuel Maria Aragão				
Marco Guedes Almeida				
Miguel Maria Bombert				
Pedro Abreu Pereira				
Rafael Borges Lourenço				
Tomas Dinis Muge				
Tomas Pereira Afonso				
Vasco de Paiva Cunha				

Atividades desportivas das 9h30 às 12h30.

Para Almoço:

- Atleta/irmãos (acima dos 6 anos) – 5€
- Acompanhante adulto – 7,50€

Cada participante deve levar as bebidas para consumo próprio.

Menu: Caldo verde, churrasco misto, bifanas, batatas fritas, pão, sobremesas.

6 Comunicado de uma Taça Temática – Taça das Nações



Caro aluno,

No dia 18 de Fevereiro irá realizar-se na Escola Dragon Force Basquetebol a Taça das Nações, um torneio onde terás oportunidade de participar com a tua equipa.

Este ano terás oportunidade de conhecer as nossas Escolas Internacionais Dragon Force – Bogotá, Toronto e Valência – e aprender mais sobre estas cidades!

Estás preparado para jogar e aprender?

Sabias que:

- Bogotá, anteriormente conhecida como Santa Fé de Bogotá, é a capital e a maior cidade da Colômbia e a 4ª maior cidade da América do Sul. Alguns dos pratos típicos deste país são: Ají, Patocnes, Arroz com Pollo, Arepa e Lechona.
- Fredy Guarín e Radamel Falcao são ex-jogadores do FC Porto com nacionalidade colombiana.
- A Escola Dragon Force Colômbia abriu em 2014 e já conta com 500 alunos.
- Toronto é a maior cidade do Canadá e a quarta maior cidade da América do Norte, sendo a capital da província de Ontário. Como pontos de interesse destaca-se a Torre CN e Toronto City Hall, para além dos inúmeros arranha-céus (no total 1623 edifícios com mais de 12 andares).
- Em 2015 abrimos a Dragon Force Toronto e contamos com muitos alunos portugueses.
- Valência é uma cidade de Espanha situada na costa do mediterrâneo. É uma cidade muito antiga, com uma longa história, diversos museus e tradições populares como as Fallas. Quem visita este país tem oportunidade de saborear a famosa Paella.
- Os jogadores do FC Porto, Iker Casillas, Óliver Torres e Iván Marcano têm nacionalidade espanhola.
- A Dragon Force Valência foi inaugurada em 2016 e já conta com 170 inscrições.

Atenção: Desafiamos-te a fazer um trabalho sobre a cidade que irás representar no torneio. Deverás entregar no Espaço Aberto até ao dia 17 de Fevereiro.

Contamos com a tua participação! Prepara-te para vencer, aqui e além-fronteiras!

Nota: No dia 18 de Fevereiro devido à organização da Taça das Nações os teus treinos serão substituídos pelo Torneio. Deverás comparecer no horário indicado para a tua turma. Contamos contigo!

7 Comunicado de uma Taça Temática – Taça da Saúde



Caro aluno,

No dia 22 de Abril irá realizar-se na Escola Dragon Force Basquetebol a 1ª edição da Taça da Saúde, atividades relacionadas com a modalidade de Basquetebol onde terás oportunidade de participar com a tua equipa.

Este ano poderás aprender mais sobre o Corpo Humano!

O coração é um importante órgão do nosso corpo, localiza-se sob a caixa torácica e fica entre os dois pulmões. Ele bombeia o sangue para todas as partes do corpo, garantindo que todas as partes e órgãos recebem a quantidade suficiente de oxigénio, alimentos e outras enzimas. Sabias que: durante uma atividade física, a nossa frequência cardíaca pode ultrapassar os 180 batimentos por minuto?

Os pulmões são órgãos do sistema respiratório, responsáveis pelas trocas gasosas entre o ambiente e o sangue. A sua principal função é oxigenar o sangue e eliminar o dióxido de carbono do corpo. Sabias que: o nosso pulmão tem a capacidade de armazenar até 5L de ar?

O nosso corpo é comandado por uma máquina fantástica, responsável por controlar tudo o que fazemos e até quando estamos a dormir ele está a trabalhar. Sabes o nome deste órgão fantástico? É o cérebro! Sabias que: o cérebro humano gera cerca de 12 a 25 watts de eletricidade – o suficiente para acender uma pequena lâmpada? E que a informação cerebral movimenta-se a uns impressionantes 418 km/h - mais rápido do que um carro de fórmula 1?

Um Ser Humano adulto possui cerca de 206 ossos. A estrutura formada por ossos, tendões, ligamentos e cartilagens é denominada por esqueleto. A sua principal função é dar sustentação ao corpo. Sabias que: o fémur, o osso da coxa, é o mais comprido do corpo humano?

Os músculos, em conjunto com os ossos e articulações, permitem aos indivíduos a movimentação e locomoção. Isto ocorre porque esses músculos são capazes de se contrair e também de se relaxar, de acordo com a nossa vontade. Sabias que: os músculos representam cerca de metade do peso do nosso corpo?

Atenção: Desafiamos-te a fazer um trabalho sobre este tema! Deverás entregar no dia da Taça de Saúde, 22/04/2017, ao psicólogo Tiago Esteves.

Contamos com a tua participação! Prepara-te para vencer com toda a destreza do teu corpo!

Contamos contigo!



8 Flyer desenvolvido para a Taça da Cidadania



A Taça da Cidadania irá decorrer no próximo sábado, 20 de maio de 2017, às 10h00 na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Esta data será celebrada com um torneio 3x3, em que podes convidar um amigo da tua escola a experimentar o Basquetebol na Dragon Force, sem nenhum compromisso.

Faz a tua equipa e vem mostrar a força do Dragão!

Contactos:

dragonforce.basquetebol@fcporto.pt

963 855 744

9 Plano de Promoção – Entrega de Flyers



Plano de Promoção Entrega de flyers

Dia	Escola
3/11 Quinta	Colégio Luso-Francês
4/11 Sexta	Escola EB 2/3 Irene Lisboa
7/11 Segunda	Infantário Júlio Dinis
8/11 Terça	Colégio Ellen Key
9/11 Quarta	Escola Secundária Infante D. Henrique
10/11 Quinta	Colégio D. Duarte
11/11 Sexta	Escola EB 2/3 Gomes Teixeira
14/11 Segunda	Escola Secundária Aurélia de Sousa
15/11 Terça	Escola Secundária Alexandre Herculano
16/11 Quarta	Externato Ribadouro
17/11 Quinta	Escola EB 2/3 Doutor Augusto César Pires Lima
18/11 Sexta	Colégio Nossa Senhora Da Paz
31/11 Segunda	Escola EB 2/3 Augusto Gil
01/12 Terça	Escola EB 2/3 Ramalho Ortigão
02/12 Quarta	Escola Básica Das Florinhas
03/12 Quinta	Escola Filipa de Vilhena
04/12 Sexta	Colégio Universal

HORARIO: 12H - 14H TOTAL DE ESCOLAS: 18
Responsáveis Operacionais: Joana Rosas e Miguel Alves



10 Exemplo de um plano semanal

Plano Semanal de Treinos BASQUETEBOL DRAGON FORCE - PORTO

2ª feira		3ª feira		4ª feira		5ª feira		Sábado		Domingo	
2016/2017		2016/2017		2016/2017		2016/2017		2016/2017		2016/2017	
Época		Ano		Semana		47		21 de Novembro			
ESCALA INICIAÇÃO											
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	11:30	13:30
		C1								C1	
		D1								E1	
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	10:00	11:30
		C2				C1				C1	
		D2				D1				C2	
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	10:00	11:30
		C2								E1	
INTERMÉDIO											
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	11:30	13:30
		C2								C1	
		D1								E1	
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	10:00	11:30
		C2								C1	
		D1								C2	
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	10:00	11:30
		C1								E1	
		D1								C2	
AVANÇADO											
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	10:00	11:30
		C1								C1	
		D1								C2	
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	10:00	11:30
		C2								E1	
EXPERT											
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	10:00	11:30
		C2								C1	
		D2								C2	
18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	18:30	20:00	10:00	11:30
		C2								E1	
COMPLEMENTAÇÃO											
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		Treinagem 1 (6 FASEUP)		Treinagem 14 (Externa)		Treinagem 15 (14 FASEUP)		Treinagem 16 (14 FASEUP)		19:00	
										19:15	
18:30				18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30				18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45		20:00		20:00		19:45		19:00	
18:30		18:30		18:30		18:30		18:30		18:30	
		SUBC2 (Externa)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)		SUBC (FADEUP)	
		19:45									

11 Documento a preencher para requisição de material ou equipamentos



REQUISICÃO DE EQUIPAMENTOS E MATERIAL DRAGON FORCE

ESCOLAS DF E EQUIPAS DE COMPETIÇÃO

DF Porto/Vitalis <input type="checkbox"/>	DF Madeira <input type="checkbox"/>	Competição Sub 11 B <input type="checkbox"/>
DF Ermesinde <input type="checkbox"/>	DF Amarante <input type="checkbox"/>	Competição Sub 13 A <input type="checkbox"/>
DF Grijó <input type="checkbox"/>	DF Colégio do Rosário <input type="checkbox"/>	Competição Sub 13 B <input type="checkbox"/>
DF Valadares <input type="checkbox"/>	DF ColégioMaia <input type="checkbox"/>	DF Andebol <input type="checkbox"/>
DF Braga <input type="checkbox"/>	DF Torre Moncorvo <input type="checkbox"/>	DF Basquetebol <input checked="" type="checkbox"/>
DF Custolas <input type="checkbox"/>	DF Aveiro <input type="checkbox"/>	DF Hóquei em Patins Porto <input type="checkbox"/>
DF Lisboa <input type="checkbox"/>	DF Algarve <input type="checkbox"/>	DF Hóquei em Patins Aveiro <input type="checkbox"/>
DF Famalicão <input type="checkbox"/>	Competição Sub 11 A <input type="checkbox"/>	DF Bilhar <input type="checkbox"/>

DATA:	TIPO DE MATERIAL	TAMANHO	COR	QUANTIDADES/Nº	DESTINO
02/09/2016	equipamentos jogo	XXL	preto	Nº36	
02/09/2016	equipamentos jogo	XL	preto	Nº17	
02/09/2016	equipamentos jogo	XL	preto	Nº14	
02/09/2016	equipamentos jogo	XL	preto	Nº12	
02/09/2016	equipamentos jogo	XXL	preto	Nº3	
02/09/2016	equipamentos jogo	XXL	preto	Nº6	
02/09/2016	equipamentos jogo	L	preto	Nº2	
02/09/2016	equipamentos jogo	L	preto	Nº11	
02/09/2016	equipamentos jogo	XL	preto	Nº5	
02/09/2016	equipamentos jogo	XL	preto	Nº24	
02/09/2016	equipamentos jogo	L	preto	Nº10	
02/09/2016	equipamentos jogo	L	preto	Nº1	
02/09/2016	equipamentos jogo	XL	preto	Nº27	
02/09/2016	equipamentos jogo	XXL	preto	Nº34	
02/09/2016	equipamentos jogo	L	preto	Nº55	
02/09/2016	equipamentos jogo	L	preto	Nº19	
02/09/2016	equipamentos jogo	XL	preto	Nº0	
02/09/2016	equipamentos jogo	L	preto	Nº44	
02/09/2016	equipamentos jogo	L	preto	Nº77	
02/09/2016	equipamentos jogo	XXL	PRETO E AZUL	Nº7	
02/09/2016	equipamentos jogo	XXL	PRETO E AZUL	Nº13	
02/09/2016	equipamentos jogo	L	preto	Nº31	
02/09/2016	fato treino, polo e kispó	XXL		2	

DATA:	TIPO DE MATERIAL	TAMANHO	COR	QUANTIDADES	ENTREGUE POR:	OCCORRÊNCIAS

OBSERVAÇÕES:

SUB18. DOIS ATLETAS NOVOS PRECISAM EQUIPAMENTOS AZUL E PRETO E FATO TREINO POLO E KISPO

REQUISITADO POR:

SERVIÇO EFECTUADO POR:

DATA:

CONFERIDO POR:

12 Documento excel de controlo de inscrições de atletas na Federação

INSCRIÇÕES Sub8					
NOME	ENVIADO	REC.- Env. ass Insc.	REC.- Env. ass GUIA	GUIA	LICENÇA
	14/jan				
	07/jan/17	14 jan - 21 Jan			
	05/nov/16	9 Nov - 12 Nov		16/nov	
	05/nov/16	9 Nov - 12 Nov		16/nov	
	07/jan	14 jan - 21 Jan			
	12/nov/16	16 Nov - 19 Nov		dez	
	05/nov/16		9 Nov - 12 Nov	16/nov	
	05/nov/16	9 Nov - 12 Nov		16/nov	
	19/nov	dez-dez			
	07/jan	14/nov			
	05/nov/16	9 Nov - 12 Nov		16/nov	
	19/nov	dez-dez			
	19/nov	13 Nov - 29 Nov			
	05/nov/16		9 Nov - 12 Nov	16/nov	
	19/nov		07/jan		
	12/nov/16	16 Nov - 19 Nov		dez	
	19/nov	07/jan			

INSCRIÇÕES Sub10					
NOME	ENVIADO	REC.- Env. ass Insc.	REC.- Env. ass GUIA	GUIA	LICENÇA
	05/nov/16		9 Nov - dez		
	12/nov/16	16 Nov - 29 Nov			
	12/nov/16				
	07/jan/17				
	07/jan/17				
	12/nov/16		16 Nov - 29 Nov		
	05/nov/16	9 Nov - 12 Nov		16/nov	
	05/nov/16		9 Nov - dez		
	05/nov/16	9 Nov - 29 Nov			
	05/nov/16		9 Nov - dez		
	12/nov/16	16 Nov - 29 Nov			
	05/nov/16		9 Nov - dez		

INSCRIÇÕES Sub12Escola					
NOME	ENVIADO	REC.- Env. ass Insc.	REC.- Env. ass GUIA	GUIA	LICENÇA
	19/nov	dez	19 Nov - 29 Nov		
	05/nov/16	9 Nov - 12 Nov		16/nov	
	05/nov/16		9 Nov - 12 Nov	16/nov	
	05/nov/16		9 Nov - 12 Nov	16/nov	
	05/nov/16	9 Nov - 19 Nov			
	12/nov/16		16 Nov - 29 Nov		

13 Documento criado para afixação no placar informativo

Horário sub6		
		
Quarta-feira	FADEUP	18:30 até 19:30
Sábado	FADEUP	10:00 até 11:00

Horário Sub8		
		
Segunda-feira	Externato Perpétuo Socorro	18:30 até 19:45
Quarta-feira	FADEUP	18:30 até 20:00
Sábado	FADEUP	10:00 até 11:30

Horário sub10		
		
Segunda-feira	Externato Perpétuo Socorro	18:30 até 19:45
Quarta-feira	FADEUP	18:30 até 20:00
Sábado	FADEUP	10:00 até 11:30

Horário sub12 escola		
		
Segunda-feira	Externato Perpétuo Socorro	18:30 até 19:45
Quinta-feira	Externato Perpétuo Socorro	18:30 até 19:45
Sábado	FADEUP	11:30 até 13:00

Horário sub12 competição e sub13		
		
Terça-feira	Externato Perpétuo Socorro	18:30 até 19:45
Quarta-feira	FADEUP	18:30 até 20:00
Sexta-feira	Externato Perpétuo Socorro	18:30 até 19:45
Sábado	FADEUP	11:30 até 13:00

14 Documento a preencher relativo à ata de reunião

ATA DE REUNIÃO DRAGON FORCE



REALIZAÇÃO			
DATA		HORA DE INICIO	
LOCAL			

CONVOCADOS		PRESENTES
NOME E FUNÇÃO		
NOME E FUNÇÃO		

TEMAS CENTRAIS DA REUNIÃO

ORDEM DE TRABALHOS E TAREFAS	SUGESTÕES

ORDEM DE TRABALHO – ACÇÕES A REALIZAR		RESPONSÁVEL	
ASSUNTOS PENDENTES			
DATA PRÓXIMA REUNIÃO		LOCAL	
PRESENTES			
ELABORADO POR			

15 Relatório a preencher mensalmente



RELATÓRIO MENSAL ESCOLAS DRAGON FORCE

ESCOLA	<input type="text"/>	MÊS	<input type="text"/>	ÉPOCA	<input type="text"/>
RESPONSÁVEL OPERACIONAL	<input type="text"/>				
COORDENADOR TÉCNICO	<input type="text"/>				

ASSUNTOS

1. Número de alunos inscritos
2. Alunos desistentes e motivos (preencher o quadro desistências e colar no documento).
3. Ocupação da escola (% de ocupação vs. espaço/turmas disponíveis).
4. Assiduidade dos alunos.
5. Iniciativas realizadas no âmbito de divulgação e promoção da escola.
6. Relação com o Clube Parceiro.
7. Principais necessidades materiais e humanas.
8. Não conformidades, reclamações, constatações e possíveis não conformidades (preencher Mapa de Área e colar no documento).
9. Iniciativas a realizar para aumentar o número de alunos.
10. Sugestões de melhoria.
11. Potenciais parceiros desportivos e comerciais.

DATA PREENCHIMENTO	<input type="text"/>
PREENCHIDO POR:	<input type="text"/>

16 Cronograma de tarefas de um Responsável Operacional

DRAGON FORCE - CRONOGRAMA DE TAREFAS SEMANAIS				
COLABORADOR	Responsável Operacional			
FUNÇÃO	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana
Elaborar/comunicar plano da semana seguinte.	Elaborar/comunicar plano da semana seguinte.	Elaborar/comunicar plano da semana seguinte.	Elaborar/comunicar plano da semana seguinte.	Elaborar/comunicar plano da semana seguinte.
Contacto com EE mensalidade em atraso*.	Comunicação de Convocatorias.***	Comunicação de Convocatorias.***	Comunicação de Convocatorias.***	Comunicação de Convocatorias.***
Preenchimento dos Docs SGQ**.	Promoção Escolas****	Apoio na gestão da papelada das federações.*****	Controlo de presenças.*****	Controlo de presenças.*****
Controlo das mensalidades pagas nos meses anteriores.	Reunião com GO*****	Controlo do EDGE*****	Apoio na gestão da papelada das federações.*****	Apoio na gestão da papelada das federações.*****
Comunicação de Convocatorias.***	Reunião com CT			
Inventário material.				
Funções Diárias				
Controlo de entradas e saídas				
Informar e esclarecer EE				
Marcação de consultas e reuniões				
Gestão de Stock1 - controlo dos equipamentos e kits de treino entregues aos alunos e pedidos à logística				
Apoio na organização de actividades				
Garantir Documentação atualizada				
Comunicação dos resultados desportivos2 - todas as segundas deve ser enviado o quadro com os resultados desportivos do fim-de semana				

* Inicialmente o contacto a realizar é pessoalmente, se não for possível ou se não resultar entram em contacto telefónico, se ainda assim não resultar enviam por escrito informando que o educando ficará impedido de treinar. ** Os documentos SGQ (Sistema Geral de Qualidade) são: Relatório Mensal, Mapa de área, Mapa de desistências/inscrições, Relatório avaliativo da ação dos departamentos transversais (pedagogia, nutrição e fisioterapia). ** Comunicação das convocatórias - essencialmente é dar apoio aos team managers na impressão das convocatórias e comunicação com os EE no caso de estarem convocados. **** Quando houverem visitas e promoções nas escolas do grande Porto, deverão fazer o contacto com todos os contactos, vendendo o serviço e a escola. ***** Todos os meses vamos reunir na segunda semana, para falarmos e discutirmos o mês anterior. ***** Apoio ao CT na gestão da documentação nas federações. Essencialmente: Verificar aniversários e marcação de exames médicos. ***** Controlo de presenças por turmas e em caso de falta prolongada comunicar com os EE.

17 Documento de verificação mensal – Controlo de mensalidades

		Sub 12 escola	INSCRIÇÃO	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	TOTAL
397	1		30,00 €	30,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €							168,00 €
401	1		30,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €				350,00 €
390	1		35,00 €	35,00 €	40,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €				326,00 €
212	1		30,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €				190,00 €
398	1		30,00 €	28,20 €	28,20 €	28,20 €	28,20 €	28,20 €	28,20 €	28,20 €	28,20 €	28,20 €	28,20 €	28,20 €	340,20 €
426	DESI		30,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €							205,00 €
419	1		30,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €				350,00 €
501			55,00 €	0,00 €	40,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €							275,00 €
500			50,00 €	0,00 €	25,00 €	11,00 €	18,00 €								104,00 €
510			55,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €			415,00 €
513			55,00 €	0,00 €	0,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €				
462			30,00 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	376,50 €
484			50,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €				330,00 €
516	NOVO		55,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €				
	DESI		35,00 €	0,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	0,00 €	36,00 €	36,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
519	DESI		45,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30,00 €	contactada					
515	NOVO		55,00 €	0,00 €	24,00 €	24,00 €	21,60 €	21,60 €	21,60 €	21,60 €	21,60 €	21,60 €			
521	NOVO		55,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	40,00 €		21,60 €			
475	1		30,00 €	0,00 €	45,00 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €				318,00 €
7	TOTAL MENSAL		785,00 €	339,70 €	511,70 €	525,20 €	569,80 €	515,80 €	515,80 €	525,80 €	373,80 €	121,30 €	59,70 €	59,70 €	3 747,70 €
		SUB 10	INSCRIÇÃO	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	
	1		30,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	327,00 €
	1		30,00 €	20,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	230,00 €
	1		30,00 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	376,50 €
458	1		30,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €				250,00 €
442	DESI		35,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	323,00 €
180	1		30,00 €	40,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €				322,00 €
412	1		30,00 €	28,00 €	28,00 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €				275,00 €
519	NOVO		45,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €							
422	1		30,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	28,00 €	28,00 €	28,00 €	28,00 €	28,00 €	380,00 €
459	1		30,00 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	28,00 €	28,00 €	313,50 €
	DESI		30,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	150,00 €
429	1		30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €
499			55,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €			379,00 €
498			50,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €	314,00 €
509			55,00 €	0,00 €	0,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €					255,00 €
413			30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €	31,50 €					246,00 €
474	1		30,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	327,00 €
517	NOVO		55,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €				175,00 €
520	NOVO		40,50 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €			400,50 €
10	TOTAL MENSAL		695,50 €	506,00 €	500,00 €	543,50 €	545,00 €	545,00 €	585,00 €	528,00 €	456,50 €	313,00 €	205,50 €	205,50 €	5 403,50 €
		SUB 8	INSCRIÇÃO	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	
431	1		30,00 €	28,80 €	28,80 €	28,80 €	28,80 €	28,80 €	28,80 €	28,80 €	28,80 €	28,80 €			346,80 €
303	1		30,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €							130,00 €
411	1		30,00 €	30,00 €	30,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €				252,00 €
474	1		30,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €					156,00 €
443	1		30,00 €	31,50 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €				259,95 €
376	1		30,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €			210,00 €
472	1		30,00 €	0,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €	27,00 €			225,00 €
463	1		30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €				270,00 €
454	1		30,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €			210,00 €
452	1		35,00 €	36,00 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €			297,80 €
466	1		50,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €	36,00 €			374,00 €
469	1		30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €				270,00 €
467	1		30,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €			210,00 €
502	DESI		50,00 €	0,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	130,00 €
511			55,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €				295,00 €
506			55,00 €	0,00 €	0,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €			195,00 €
479			30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €					240,00 €
480			50,00 €	24,30 €	24,30 €	24,30 €	24,30 €	24,30 €	24,30 €	24,30 €	24,30 €	24,30 €	24,30 €	24,30 €	317,30 €
493			55,00 €	35,00 €											90,00 €
522			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €			
420			35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €					
518	NOVO		0,00 €	0,00 €	0,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €							
13	TOTAL MENSAL		745,00 €	474,60 €	468,80 €	509,80 €	509,80 €	516,80 €	476,80 €	472,80 €	389,80 €	244,45 €	53,10 €	53,10 €	4 478,85 €
		SUB 6	INSCRIÇÃO	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	
	DESI		30,00 €	0,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	90,00 €
491			50,00 €	20,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €						160,00 €
420	1		35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €				315,00 €
	DESI		55,00 €	0,00 €	0,00 €	22,05 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	77,05 €
497			55,00 €	22,50 €	22,50 €	22,50 €	22,50 €	22,50 €	22,50 €	22,50 €					212,50 €
505			50,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €				194,00 €
453	1		30,00 €	31,50 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €						208,25 €
2	TOTAL MENSAL		310,00 €	127,00 €	141,85 €	163,90 €	141,85 €	121,85 €	121,85 €	75,50 €	53,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1 256,80 €

18 Documento a preencher relativamente às desistências

[illegible]

19 Tabela de controlo de numeração de equipamentos

	Numeração do equipamento			
	Sub 08	Sub 10	Sub 12 Escola	Sub 12 Competição
0				
1	João Luís Silva			
2	João Pinto	João Pinto		
3	Santiago			
4	Alfonso Borges			
5				
6				
7				
8				
9	João Luís Silva		João Luís Silva	
10				
11		João Luís Silva		
12		João Luís Silva		
13		João Luís Silva		
14		João Luís Silva		
15				
16	João Luís Silva		João Luís Silva	
17	João Luís Silva		João Luís Silva	
18		João Luís Silva		
19			João Luís Silva	
20	João Luís Silva		João Luís Silva	
21	João Luís Silva			
22		João Luís Silva		
23		João Luís Silva		
24		João Luís Silva		
25		João Luís Silva		
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				
64				
65				
66				
67				
68				
69				
70				
71				
72				
73				
74				
75				
76				
77				
78				
79				
80				
81				
82				
83				
84				
85				
86				
87				
88				
89				
90				
91				
92				
93				
94				
95				
96				
97				
98				
99				

20 Documento de convocatória




CONVOCATÓRIA			
Data	<input type="text"/>	Escalação :	<input type="text"/>
Hora de concentração:	<input type="text"/>	Local a concentrar:	<input type="text"/>
Hora do Jogo:	<input type="text"/>		
Competição:	<input type="text"/>		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CONVOCADOS

INFORMAÇÕES IMPORTANTES
<div></div>

21 Flyer promocional da DF

ESCOLA DE BASQUETEBOL DRAGON FORCE



BASQUETEBOL

**FC Porto
DRAGON
FORCE**

As inscrições estão abertas para a época 2016/17
Se tens entre os 4 e os 14 anos vem aprender conosco.

Escola de Futebol do Dragão Futebol, Lda - Rua 2, 1166-005, 4405-903, 4405-903, Portugal
E-mail: escola@dragao-futebol.pt • **Teléfono:** 00351 935 885744
Escola de Futebol do Porto, Portugal, Avenida Sá Carneiro, 100, 4405-903, 4405-903, Portugal
Teléfono: 00351 935 885744

AQUI...

AQUI...O BASQUETEBOL É UMA PAIXÃO
VIVE ESTA PAIXÃO COM A ESCOLA DE BASQUETEBOL DRAGON FORCE

2ª - 18H30 - Ext. Respiração Socorro
4ª - 18H30 - FADDEF
Sábado - 10H - FADDEF

22 Relatório relativo à promoção da DF – Entrega de Flyers



RELATÓRIO DE ENTREGA DE FLYERS

Data: 3 de Novembro

Local: Colégio Luso-Francês

Horário efectuado: 12h30 às 13h20

Observações/Comentários: Aluno à saída da escola, recolheu flyer e leu-o com atenção fazendo o seguinte comentário: "Eu não sou do basquete, sou do futebol!". Passou por nós uma mãe: "Porto?! Então aceito!". Um pai que foi buscar o filho disse: "Se é do Porto então não quero".

Data: 4 de Novembro

Local: Escola EB2/3 Irene Lisboa

Horário efectuado: 12h às 13h10

Observações: Nesta escola foi um pouco de difícil contacto com os alunos e principalmente Encarregados de Educação uma vez que estavam à espera nos carros. Esta escola estava de portão fechado pelo que não deixaram haver contacto direto com as crianças sendo que isso apenas acontecia quando a empregada abria o portão e eles saíam directos para os carros que os esperavam. Desta forma, marcamos presença, mas não possibilitou para comentários/diálogos.

Data: 7 de Novembro

Local: Infantário Julio Dinis/Colégio Ellen Key

Horário efectuado: 12h45 às 13h50

Observações: Demorou um pouco a situar este infantário uma vez que tomou lugar onde antes era o Colégio Ellen Key. Pouco após estarmos a distribuir flyers apercebemo-nos de uma outra saída onde poderíamos ter estado desde o início pois era onde tinha mais alunos a passar. De qualquer das formas, conseguimos atingir um grande número de alunos distribuindo muitos flyers e informação. Por nossa surpresa houve comentários como "Oh, não tem hóquei?", "Isto é o que?", entre os quais também outros menos bons "Já tenho clube, não quero", "Já não tenho idade para a Dragon Force" (professor) ao que lhe foi respondido que poderia ser de interesse de familiares e amigos.